Томас Гилович Ли Росс
Наука мудрости



«Наука мудрости. Как обратить себе на пользу важнейшие открытия социальной психологии»: Индивидуум; М.; 2019
ISBN 978-5-6040721-7-2

Аннотация

Люди несовершенны: мы часто заблуждаемся, поддаемся манипуляциям со стороны СМИ, слепо верим в собственную правоту, готовы подчиняться преступным приказам и оправдывать дурные поступки. Авторы «Науки мудрости», знаменитые американские психологи Томас Гилович и Ли Росс, уверены, что совместную жизнь в обществе можно наладить лишь ориентируясь на реально существующих – и отнюдь не идеальных людей. Непривычный взгляд на них дает современная социальная психология, и, по мнению авторов, она помогает решить многие насущные проблемы. Читатель узнает, как использовать открытия этой науки, чтобы улаживать социальные конфликты, бороться с неуспеваемостью школьников и студентов, справляться с экологическими проблемами и даже сделать так, чтобы люди получали больше удовольствия от жизни. Эта книга – для всех, кто интересуется психологией и социальным поведением людей. Она будет полезна и специалистам: исследователям, преподавателям и практикам.

Томас Гилович, Ли Росс
Наука мудрости. Как обратить себе на пользу важнейшие открытия социальной психологии

Посвящается Ричарду Нисбетту

THOMAS GILOVICH and LEE ROSS
The Wisest One in the Room
How You Can Benefit from Social Psychology’s Most Powerful Insights
An Imprint of Simon & Schuster

Предисловие научного редактора русского издания

«Переводим мы любовь с итальянского», – написал в советские пуританские времена бард Юрий Кукин. С любовью положение явно изменилось, а вот за знаниями по социальной психологии по-прежнему обращаемся за рубеж и переводим с «американского»: там много книг, не уступающих по качеству шедеврам итальянского кино.

Одна из них у вас в руках. Два крупнейших социальных психолога взялись рассказать о главных открытиях социальной психологии, об основных идеях, которые формируют современный взгляд на внутреннюю жизнь и поведение людей. Уже этого было бы достаточно для интереснейшего текста, но авторы еще решили показать, как изложенные ими идеи применяются в решении практических задач. Этот прагматический поворот многократно повышает ценность книги , а читателя побуждает с еще бó льшим вниманием отнестись к описанным в ней научным достижениям.

«Наука мудрости» – книга, адресованная всем, кому хочется лучше понимать людей (включая себя) и сделать более успешным взаимодействие с ними в семье, на работе, в общественной жизни. Эта книга рассчитана на образованного читателя и стимулирует к размышлениям, но специального психологического образования не требует. Во всяком случае, переводчик Максим Колопотин и редакторы старались сделать все возможное, чтобы книга была как можно более понятна. Изложение новейших достижений социальной

психологии, полученное «из первых рук», наверняка также будет интересно специалистам и тем, кто осваивает эту науку в университетах. Книга пригодится и практическим работникам в сфере образования, социальной работы, разрешения конфликтов, защиты окружающей среды – они смогут почерпнуть полезные знания и готовые рекомендации в четырех прикладных главах книги.

В первой части книги Томас Гилович и Ли Росс представляют читателю пять фундаментальных идей социальной психологии, которые они рекомендуют взять на вооружение и учитывать в практической деятельности:

1. Люди считают свою картину мира правильной, не осознают своих заблуждений и переоценивают согласие окружающих с их взглядами («принцип наивного реализма»).

2. Влияние ситуации многократно превосходит влияние различий между людьми в чертах характера («власть ситуации»). Ситуации задают человеку ограничения и наиболее доступные способы действия.

3. Люди по-разному интерпретирует одну и ту же объективную ситуацию в зависимости от того, какими словами она описана и «преподнесена» («субъективная интерпретация реальности»).

4. Действия и поступки людей обладают большой властью над их чувствами, ценностями и взглядами и если не согласуются с ними, то могут их значительно изменить («первичность действия»).

5. Люди не располагают доступом к полной и точной информации о событиях, они видят их как бы через замочные скважины, фильтры и линзы – и не осознают этого («ограничения информационной доступности»).

В первой части книги – это видно из краткого перечня содержащихся в ней идей – речь идет о человеческих несовершенствах: систематических ошибках в восприятии и понимании реальности, податливости информационным манипуляциям, в том числе со стороны средств массовой информации, слепой вере в собственную правоту, готовности подчиняться преступным приказам, оправдывать свои плохие поступки… Да, люди не идеальны, и мудрость состоит в том, чтобы принять эту неутешительную мысль и наилучшим способом наладить жизнь вот таких реальных людей со всеми их интеллектуальными и моральными несовершенствами.

Вопрос в том, как обеспечить «наибольшее счастье наибольшего числа людей». Об этом – вторая часть книги. В ней говорится о том, как изменить мир и жизнь каждого из нас с учетом открытий социальной психологии относительно человеческой природы. В шестой главе речь идет о том, как улучшить эмоциональное состояние людей и сделать их более счастливыми. В седьмой – как разрешить или смягчить конфликты между враждующими социальными группами, в восьмой – о повышении успеваемости школьников и студентов, а также о том, как сократить число тех, кто выпадает из учебного процесса («отсеивается»), сходит с перспективных жизненных траекторий и теряет шансы на социальную мобильность. И, наконец, в последней главе авторы заинтересованно обсуждают, что можно предпринять для мобилизации человечества на борьбу с глобальной проблемой изменения климата.

Каждого читателя прикладных разделов книги привлечет что-то свое. Лично меня больше всего восхищает рассказ о том, как очень простые психологические воздействия повышают веру человека в собственные силы и ведут его к успеху. Например, если в ходе эксперимента убедить ребенка, что способности к выполнению задания не зафиксированы раз и навсегда и их можно развивать, это мобилизует его энергию и ведет к росту достижений. Если же, наоборот, внушить ребенку, что успех в задании зависит от неизменных способностей, которые «даны» или «не даны» человеку, это его деморализует (эксперименты К. Дуэк и ее коллег). Радует, что найден такой точный и эффективный способ повысить веру ребенка в свои силы, но я вижу в этих результатах и более широкий смысл. Не только дети, но и многие взрослые в России убеждены, что живут в мире устойчивых и не поддающихся нашему влиянию сущностей. Самые частые фразы в устах россиянина – «ничего-нельзя-изменить» и «это-от-меня-не-зависит»…

На память приходят распространенные утверждения об «устойчивых российских традициях», «скрепах», «культурном генотипе», «культурном коде», «архетипе». Весь этот букет представлений о якобы не поддающихся изменениям сущностях, как и в экспериментах с детьми, деморализует людей, отбивает желание что-то менять в стране, дает индульгенцию на ничегонеделание. Пафос книги в том, что многое из того, что кажется неразрешимым, решению поддается, и не так уж трудно мобилизовать людей для достижения этих целей. Главное – убедить их, что мир препятствий, равно как и мир способностей к их преодолению, отнюдь не стабилен и неизменен, способности можно развивать, а препятствия можно разрушить. Когда вы слышите разговоры о неизменности препятствий или способностей к их преодолению, это сигнал насторожиться и попытаться проверить альтернативную гипотезу о податливости изменениям.

Описанные в книге прикладные исследования и практические рекомендации базируются на фундаментальных теоретических идеях, конкретные прикладные проблемы решаются не ad hoc (то есть не применительно к каждому отдельному случаю), как это чаще всего делается, а исходя из общих принципов и закономерностей. Получается, что и в социальной психологии, как и в других – более продвинутых – науках, «нет ничего практичнее хорошей теории».

Представляя читателю книгу, я понимаю, конечно, что основные ее герои – американцы. В США живет и работает большинство социальных психологов. Америка, безусловно, лидирует в этой области науки, и именно испытуемые-американцы являются участниками большинства проведенных в мире социально-психологических экспериментов[1]. Но это не значит, что речь идет о какой-то особой, американской психологии: основные социально-психологические механизмы и закономерности у россиян и американцев имеют много общего, мы гораздо более похожи, чем это может показаться на первый взгляд.

Некоторые эмпирические подтверждения подобной общности были получены еще в советское время. В последние годы становятся популярными специальные международные проекты, цель которых – проверить на выборках из разных стран устойчивость результатов классических социально-психологических экспериментов. Российские ученые тоже активно включились в данную работу, и скоро на страницах психологических журналов можно будет познакомиться с итогами межстрановых сопоставлений. Но уже и сейчас есть свидетельства того, что на российской выборке воспроизводятся знаменитые социально-психологические эффекты. Студенты департамента психологии НИУ ВШЭ провели небольшие эксперименты, стараясь в точности повторить процедуры американских исследователей, и в итоге обнаружили, что россияне так же, как и американские испытуемые, демонстрируют конформность, когнитивный диссонанс, фундаментальную ошибку атрибуции и некоторые другие феномены, описанные в данной книге (придумала этот проект и руководила им моя коллега, преподаватель НИУ ВШЭ Елена Агадуллина).

На мой взгляд, присутствующий в книге американский колорит придает ей дополнительный интерес. Мы узнаем много нового о Соединенных Штатах Америки, о настроениях и поведении американцев, о тех социальных и социально-психологических проблемах, которые там существуют, и, главное, о том, как отвечают на эти вызовы ответственные и образованные граждане этой страны. Американские интеллигенты, замечательными представителями которых являются Гилович и Росс, не только фиксируют и научно документируют проблемы (что тоже, конечно, немало), но и делают все, чтобы мобилизовать имеющиеся интеллектуальные ресурсы для их решения.

Для меня большая честь представить авторов этой книги.

Томас Гилович – профессор психологии Корнеллского университета, действительный член Американской академии наук и искусств. Он родился в 1954 году в Калифорнии,

---

[1] Достижения европейской социальной психологии – очень интересные и значительные, но заслуживают отдельного рассказа.

закончил бакалавриат в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре и поехал в Стэнфорд учиться на юриста. Прослушав там лекции Амоса Тверски и Даниэля Канемана (будущего лауреата Нобелевской премии 2002 года), он решил поменять специальность и в 1981 году защитил диссертацию по психологии. Гилович – автор множества знаменитых статей и нескольких книг, особым успехом пользовались его книга «Как мы приходим к неверным знаниям»[2]. Популярная книга «Психологические ловушки денег. Почему умные люди не умеют управлять своими деньгами – и как это исправить» (в соавторстве с Гэри Бельски) переведена на русский язык[3]. Т. Гилович является также членом Комитета скептического анализа (Committee for Skeptical Inquiry), задача которого – «критически анализировать претензии на спорные и необычные открытия» и противостоять распространению в обществе и медиа разного рода ложных теорий и верований.

В исследованиях систематических ошибок человеческого познания, в работах по психологии счастья и поведенческой экономике Томас Гилович обнаружил целый букет новых явлений, которые прочно ассоциируются с его именем. Это эффект горячей руки (вера в то, что за успешным результатом в какой-либо деятельности, чаще всего в спорте, последуют новые успехи), эффект прожектора (эгоцентрическое представление человека, что он более заметен окружающим, чем это есть на самом деле), более сильное сожаление о несовершённых, нежели предпринятых действиях, предпочтение приобретенных впечатлений приобретенным вещам и др. С подробным обсуждением многих из этих явлений мы встретимся на страницах книги.

Ли Росс – профессор психологии Стэнфордского университета (США), один из основателей Стэнфордского центра по изучению конфликтов и переговоров, действительный член Американской академии наук и искусств и Национальной академии наук. Он родился в 1942 году в Канаде, его предки по материнской линии – выходцы из Российской империи. Росс учился в университете Торонто, а затем поступил в аспирантуру Колумбийского университета в Нью-Йорке, где его наставником стал известный американский психолог, ученик Л. Фестингера (который в свою очередь был учеником Курта Левина) Стэнли Шехтер. В 1969 году Росс окончил аспирантуру и с тех пор преподает и ведет исследования в Стэнфордском университете в Калифорнии. Перу Росса принадлежат десятки высоко цитируемых статей и несколько книг. Его книга «Человек и ситуация» (в соавторстве с Ричардом Нисбеттом) переведена на русский язык[4].

Исследования социального познания выдвинули Росса в число лидеров происходившей в 1970–1980-х годах. когнитивной революции в социальной психологии. Статья «Интуитивный психолог и его несовершенства: искажения в процессе атрибуции»[5], в которой впервые было сформулировано понятие фундаментальной ошибки атрибуции, стала одной из самых цитируемых в социальной психологии. Среди наиболее знаменитых открытий Росса – феномены ложного консенсуса, враждебных медиа, реактивной девальвации, наивного реализма. Продолжая свои исследования психологических

---

[2] Gilovich, Thomas (1993). *How We Know What Isn't So: The Fallibility of Human Reason in Everyday Life.* Free Press.

[3] Бельски Г., Гилович Т. *Почему умные люди не умеют управлять своими деньгами – и как это исправить* / Пер. с англ. NOFUN Паблишинг. – М.: Альпина Паблишер, 2010.

[4] Росс Л., Нисбетт Р. *Человек и ситуация. Уроки социальной психологии* / Пер. с англ. В. В. Румынского под ред. Е. Н. Емельянова и В. С. Магуна. М.: Аспект-Пресс, 1999.

[5] Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 10). New York: Academic Press; см. также: Ross, L. (2018) *From the fundamental attribution error to the truly fundamental attribution error and beyond: My research journey // Perspectives in Psychology.* (DOI: 10.1177/1745691618769855).

несовершенств человека, он обратился к сфере, где эти несовершенства выражены, пожалуй, наиболее ярко и имеют наиболее пагубные последствия, – к социальным конфликтам[6]. При этом он стремился не только описать и понять психологию социальных конфликтов, но и внести посильный вклад в их разрешение. Он участвовал в организации и проведении переговоров по разрешению или смягчению острых противостояний на Ближнем Востоке (между представителями Израиля и Фронта освобождения Палестины), на Кавказе (между участниками армяно-азербайджанского конфликта) и в Северной Ирландии (между противостоящими общинами католиков и протестантов). В 1981 году Росс посетил Санкт-Петербург и стал первым американским ученым, прочитавшим курс лекций по социальной психологии в Советском Союзе.

Хочу поблагодарить издательство Individuum, взявшееся за публикацию русского перевода, а также своих друзей Ирину Умнову, Ксению Киселеву и Евгения Когана, которые помогли этой книге проложить дорогу в Россию. По разным темам книги меня щедро консультировали коллеги, и я искренне признателен за ценные советы и комментарии Елене Агадуллиной, Леониду Ганкину, Владимиру Гимпельсону, Ольге Гулевич, Марине Егоровой, Маргарите Жамкочьян, Марии Курбак, Асе Магун, Наталье Пискуновой, Максиму Рудневу, Виктории Сакевич и Маргарите Фабрикант.

В заключение напомню, что российский мудрец Михаил Михайлович Жванецкий призывает нас «переживать неприятности по мере их поступления». Думаю, эта книга понадобится читателям надолго, и они будут всякий раз обращаться к ней по мере поступления и осознания наших проблем.

Владимир Магун,
кандидат психологических наук, заведующий лабораторией сравнительных исследований массового сознания Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», руководитель сектора исследований личности Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН.

Предисловие авторов к русскому изданию

Мы испытываем огромную радость от того, что социально-психологические идеи, изложенные в нашей книге, доступны теперь и российскому читателю. Исследования, которые мы описываем, были проведены в основном в США – стране с очень сильной индивидуалистической традицией и с особой историей, в которой есть как прекрасные страницы, так и не очень. Тем не менее мы убеждены, что основные идеи о детерминантах человеческого поведения и об источниках тенденциозности и ошибок в суждениях людей друг о друге и окружающем мире, изложенные в первых пяти главах книги, применимы к людям, живущим в разных странах. Независимо от того, где они живут, чтобы понять поведение людей, необходимо принимать в расчет силу ситуативного давления и ситуативных ограничений, а также субъективную интерпретацию этих факторов. Мудрый россиянин – так же, как и мудрый американец, – отличается от своих соотечественников умением в полной мере учитывать способность людей к самооправданию и подверженность их суждений и решений многочисленным искажающим влияниям.

Похожая универсальность имеет место и в отношении тенденции человека интерпретировать информацию в соответствии со своими предпочтениями, ожиданиями и эмоциями, а также его готовностью идти на неразумный риск в отчаянных попытках

---

[6] *Росс Л., Уорд Э.* Наивный реализм в повседневной жизни и его роль в изучении социальных конфликтов и непонимания // Вопросы психологии. 1999. № 5. С. 61–71; *Росс Л., Уорд Э.* Принципы наивного реализма и их роль в возникновении непонимания между людьми // Психологический журнал. 2000. Т. 21. № 6.

избежать или компенсировать потери. Конкретные ситуативные факторы, влияющие на жителей разных стран, как и конкретные исторические, культурные и политические «линзы», через которые воспринимаются события и поступки, конечно, неодинаковы. Понимание этих различий – залог более толерантного отношения к различиям во взглядах, обычаях и предпочтениях, с которыми мы сталкиваемся, путешествуя по миру. Эти путешествия – счастливая возможность воочию наблюдать культурные различия и общаться с людьми, чья жизнь отличается от нашей.

Ли хотел бы воспользоваться этим предисловием, чтобы поделиться личными воспоминаниями об одном таком путешествии. Он испытывает особую радость, что перевод нашей книги инициировал Владимир Магун, дорогой друг и коллега, с которым Ли встретился и провел в разговорах много замечательных часов весной 1981 года, когда читал курс лекций по приглашению Санкт-Петербургского (в то время еще Ленинградского) государственного университета. Ли также с благодарностью вспоминает общение с проницательной Марией Осориной, которая была его гидом и переводчиком, с работавшим в Бехтеревском институте Александром Эткиндом и с выдающимся психологом старшего поколения Львом Веккером. Пребывание в России и общение с петербургскими коллегами помогло Ли лучше понять и оценить вклад выдающихся российских ученых Ивана Павлова и Владимира Бехтерева в изучение условных рефлексов, а также вклад Александра Лурии, Алексея Леонтьева, Льва Выготского и других масштабных фигур российской психологии в изучение высших психических функций. Утренние пробежки Ли по набережным Невы, наслаждение видом архитектурных шедевров, посещение Эрмитажа и множества других культурно-исторических мест Петербурга позволили ему лучше представить любовь жителей к своему городу и оценить те огромные жертвы, которые были принесены для защиты города от нацистов в ходе 900-дневной блокады.

Эти впечатления были дополнены более обыденными: стояние в очередях в продуктовом магазине, угощения в домах новых друзей, поездки на метро, путешествие на ночном поезде в Москву и утренний чай из самовара – и все это вместе позволило Ли лучше понять многие нюансы культурных сходств и различий между Штатами и Россией. Эти впечатления оставались с ним все последующие десятилетия и влияли на его восприятие изменений в обеих странах и в отношениях между ними.

Нам представляется, что размышляющий об этих отношениях российский читатель может в нескольких главах нашей книги найти полезный материал на эту тему. Прежде всего в 7-й главе «Почему мы не можем „просто ладить друг с другом“», но также и в главах «Иллюзия объективности», «Сила обстоятельств», «Что как называется» (здесь обсуждается важная роль субъективной интерпретации), «Первичность поведения» (речь идет о том, как поступки людей и совершаемые ими выборы влияют на их убеждения).

В других главах книги тоже можно найти материал, который позволит оценить сходства и отличия в применимости в наших странах тех или иных понятий и выводов. В 6-й главе («Кто самый счастливый») речь идет об универсальной потребности людей в счастье и самореализации. Российские читатели могут признать, что совет больше ценить впечатления и человеческие отношения, нежели богатство и обладание вещами, не лишен мудрости, но у них может возникнуть и сомнение: не легче ли следовать подобным советам тем людям, кто уже смог насладиться материальным изобилием? Они могут также усомниться в универсальной справедливости вывода о том, что сожаление об отвергнутых альтернативах (что не сделано!) люди испытывают гораздо чаще, чем сожаление о реально осуществленных поступках.

Российских читателей может заинтересовать и обсуждение в 8-й главе способов решения проблем неуспеваемости учащихся из экономически и социально уязвимых групп. И наверняка они подумают о похожих проблемах в российском образовании. Мы думаем, что, как и американцы, россияне будут сильно удивлены, когда узнают, насколько небольшие, но психологически и социально точно нацеленные усилия требуются, чтобы эти учащиеся стали лучше успевать. Общая заинтересованность в решении проблем,

обсуждаемых в 9-й главе, очевидна – в ней речь идет о том, как реагировать на угрозы, связанные с изменением климата на планете. На наш взгляд, эти угрозы столь значительны, что мудрые люди, сообщества и страны не могут с ними не считаться. Мы надеемся, что и русские, и американские читатели нашей книги задумаются о возможностях сотрудничества в борьбе с этими угрозами.

Научный редактор русского издания выразил надежду, что книга может быть интересна не только широкой образованной аудитории, но и российским психологам, включая студентов, магистрантов и аспирантов, которым может быть любопытно, какие темы и идеи американской социальной психологии, на наш взгляд, являются центральными и устойчивыми. Имея в виду эту профессиональную часть аудитории, он попросил нас затронуть проблемы, которые в последнее время оказались в центре внимания не только социальных психологов, но и специалистов по медицине и другим поведенческим наукам. Они касаются строгости общепринятых статистических процедур[1] и воспроизводимости (повторяемости) исследовательских результатов[2]. Принимая во внимание эти проблемы, мы в этой книге сосредоточились в основном на тех научных результатах, которые многократно подтверждены в различных исследованиях. Но мы также включили и открытия с переднего края психологической науки, которые пока не успели пройти масштабную проверку в повторных экспериментах и в профессиональных дискуссиях.

Прошло три года со времени выхода книги, и мы рады сообщить читателям, что все научные результаты, на которые мы обратили внимание в книге, выдержали испытание повторными исследованиями. Но есть одно примечательное исключение – это знаменитое исследование властных поз, которое мы обсуждали как пример телесных влияний на психологические состояния в главе «Первичность поведения». История этого случая поучительна. Авторы исследования написали в своей статье, что принятие человеком непосредственно перед значимым для него собеседованием позы, которая ассоциируется с властью и высоким статусом (руки с выставленными локтями заложены за голову, руки на бедрах, ноги, поднятые на стул), повышает его уверенность в себе, а также вызывает выброс тестостерона и снижение кортизола (гормона стресса). Попытки ряда исследователей повторить эти примечательные и широко обсуждаемые физиологические эффекты устойчиво заканчивались неудачей. Таким образом, теперь мы не вправе ссылаться на эти новейшие для того времени результаты в дискуссии о том, как тело влияет на психику.

Все же надо отметить, что невозможность экспериментально повторить эти будоражащие воображение результаты не ставит под сомнение нашу общую идею о влиянии телесных проявлений на психологические состояния. По-прежнему остается значительное число надежно подтвержденных свидетельств того, как телесные позы и движения влияют на психическое состояние человека в этот момент. Исследования показывают, что, когда человек кивает головой, он более склонен согласиться с каким-либо утверждением, нежели когда он головой качает. А люди, сделавшие инъекцию ботокса, которая затормаживает движение лицевых мышц , испытывают бо́льшие трудности при усвоении эмоциональной информации, содержащейся в тексте[3]. И вы не поверите, но люди, находящиеся в отапливаемом номере, больше верят в глобальное потепление, чем те, кто находится в номере более холодном[4].

Мы подробно остановились на этой недавней истории, чтобы сформулировать более общее соображение. Невозможность повторить тот или иной прорывной исследовательский результат – нормальный риск для тех, кто работает на переднем крае науки. В психологии подобные случаи побуждают нас более точно – и более осторожно – формулировать наши выводы, а также более осторожно предлагать практические рекомендации на основе скромных по охвату исследований. Но случаев, которые бы побудили нас к пересмотру фундаментальных идей и выводов, подобных тем, что описаны в этой книге, совсем немного. Если мы уподобим поле социальной психологии раскидистой яблоне, то ствол и крупные ветви этой яблони остаются здоровыми, дерево продолжает плодоносить, и все, что требуется, – это отреза́ть некоторые мелкие ветки и сучки.

Российские коллеги, знакомые с западными журналами по социальной психологии, могли заметить изменения в содержании статей, которые по времени примерно совпали с периодом нашей работы над этой книгой. Последние четыре десятилетия XX века были золотым веком экспериментальной социальной психологии. В этот период наиболее престижные журналы публиковали описания изобретательно спланированных лабораторных экспериментов. Индивиды, участвовавшие в экспериментах (обычно это были небольшие выборки университетских студентов, не знающие о цели эксперимента или имеющие о ней ложное представление), в течение короткого периода времени реагировали на новую для них ситуацию и на других участников (часто это были помощники экспериментатора), выполняющих действия, предписанные исследователями. Результаты экспериментов звучали актуально с точки зрения проблем, заботящих общество и отдельных людей, и мы в нашей книге всюду старались подчеркнуть эту актуальность. Но все же перенос лабораторных моделей на реальную жизнь и правомерность формулирования на их основе прикладных рекомендаций могли вызвать сомнения у практиков и управленцев, ответственно относящихся к принимаемым решениям.

Сегодня эти экспериментальные исследования составляют меньшую долю того, что публикуют наиболее влиятельные социально-психологические журналы. К тому же не они заставляют практических работников и журналистов уделять все больше внимания социально-психологическим разработкам. Внимание ученых и публики сосредоточено на «естественных экспериментах», а также на оценке результатов активного внедрения тех или иных новых практик, базирующихся на определенных теоретических идеях социальной психологии. В естественных экспериментах используется то обстоятельство, что в разных организациях, местностях или странах по-разному организованы похожие процессы – различается, например, режим доступа к огнестрельному оружию или законодательное регулирование донорства органов. Ученые изучают, как эти различия сказываются на поведении людей, и пытаются вычленить те психологические процессы, которые объясняют поведенческие различия. Что касается психологических эффектов активного внедрения новых практик, то стиль их изучения тоже меняется. Ученые переходят от скромных по объему исследований полезности той или иной новой практики к масштабным проектам, в рамках которых они могут не просто констатировать полезность нововведения, но также оценить его экономическую эффективность и найти способы максимизации получаемого эффекта.

В последних двух главах, в которых мы обсуждаем применение социальной психологии к решению проблем в сфере образования и защиты окружающей среды, читатели как раз и найдут отражение сегодняшнего тренда в социально-психологических исследованиях. Мы надеемся, что нам удастся заинтересовать российских психологов таким подходом и увлечь подобными исследовательскими проектами. Акцент на социально значимых приложениях социальной психологии и активном внедрении нововведений возвращает нас к традициям выдающегося социального психолога Курта Левина, оказавшего огромное влияние на развитие науки, но неизвестного, к сожалению, многим молодым ученым. (Заметим, что связи Левина с русскими психологами, в особенности с кругом Льва Выготского, были глубокими и продуктивными.) Левин был убежден, что «нет ничего практичней хорошей теории», и его наиболее влиятельные работы содержат примеры того, как от хорошей теории двигаться к приносящим пользу прикладным исследованиям. Научный и жизненный путь Левина напоминает нам также о том, что наиболее важные достижения в психологии опираются не только на научный, но и на моральный фундамент. И сегодня, когда мир сталкивается с таким количеством разногласий, когда в США и других странах набирают силу антидемократические тенденции и идеология столь часто торжествует над логикой и фактами, моральный императив становится все более важным. Поэтому мы хотим завершить наше предисловие словами великого русского физика и гуманиста Андрея Сахарова: «…человеческому обществу необходима интеллектуальная свобода – свобода получения и распространения информации, свобода непредвзятого и

бесстрашного обсуждения, свобода от давления авторитета и предрассудков… Спасение нашей внешней среды обитания настоятельно требует преодоления разобщенности и давления временного, местного интереса»[5].

Томас Гилович, Ли Росс
Май, 2018

Предисловие

В конце весны 1944 года войска союзников были заняты последними приготовлениями ко «Дню Д» – эпохальной высадке на пяти участках нормандского побережья под кодовыми названиями «Юта», «Омаха», «Голд», «Джуно» и «Меч». Вторжение должно было происходить в два этапа: выброска после полуночи двадцати четырех тысяч британских, американских и канадских парашютистов и массированный пехотный и бронетанковый десант с моря в 6:30 утра. Британский главнокомандующий генерал Бернард Монтгомери провел с офицерами, возглавлявшими высадку, последний инструктаж – это была глубоко содержательная и безупречная речь.

Верховный главнокомандующий союзными силами, генерал Дуайт Эйзенхауэр, которого все называли просто Айк, поручив эту задачу Монти, воздержался от напутствий накануне вторжения. Он не стал останавливаться на деталях операции или обременять присутствующих своим видением завтрашней высадки и предстоящей долгой борьбы, которая должна была увенчаться разгромом Третьего рейха. Он просто обошел комнату, обмениваясь рукопожатиями с теми, кто поведет солдат в атаку, ясно отдавая себе отчет, что многим не суждено остаться в живых. Он понимал, что мысли офицеров сосредоточены на задаче, которую каждому предстоит выполнить в ближайшие сутки, на судьбе товарищей по оружию и на будущем своих семей. Безмолвное рукопожатие сообщало каждому, что главнокомандующий понимает *их* мысли и *их* чувства, что он преклоняется перед грядущим испытанием и самопожертвованием воинов. В этой комнате он оказался самым мудрым[1].

*** * ***

За мудрыми изречениями не надо далеко ходить, примеры повсюду – в сборниках цитат, настольных календарях, ежедневниках, на автомобильных наклейках. Ценными советами, зачастую непрошенными, нас оделяют друзья, родственники, коллеги. Мы можем обращаться к мудрым людям за советом в вопросах финансовых («Не занимай и не давай взаймы» – Бен Франклин) и карьерных («Будь обходителен с теми, кто встречается по пути наверх; это их ты встретишь на пути вниз» – Уолтер Уинчелл). Тот, кто жаждет власти, может руководствоваться словами Никколо Макиавелли, политика эпохи Возрождения («Мудро льстить важным людям»), а тот, кто скромнее и всего лишь хочет «завоевать друзей и влиять на людей», найдет совет Дейла Карнеги, популярного автора XX века («Не скупись на похвалу»), или Майи Энджелоу, лауреата медали Свободы («Люди забудут, что ты сказал, люди забудут, что ты сделал, но люди никогда не забудут, что ты их заставил ощутить»).

Нам дают наставления, как добиться цели («Лучший способ получить желаемое – заслужить его» – Чарльз Мангер), суфийские поэты прошлого учат нас переживать тяжелые времена («И это пройдет»). В нашем распоряжении есть универсальные рецепты обретения смысла жизни и личного самосовершенствования («*Смысл* жизни в том, чтобы найти свой дар; *назначение* жизни в том, чтобы одарить им других») – пусть мы никогда и не узнаем их авторов.

Проницательность и умение разрешать человеческие конфликты всегда считались важными элементами мудрости. Это доказывает библейская притча о царе Соломоне, который рассудил двух матерей, а спустя почти три тысячелетия – история Нельсона

Манделы, который добился бескровной победы над режимом апартеида.

Мудрость многолика. Есть мудрость Будды, есть бабушкина мудрость, есть мудрость «по Баффетту». Словарь Вебстера выделяет три типа мудрости: (1) *знание* – накопленное философское или научное знание; (2) *проницательность*, или способность распознавать в предмете внутренние свойства и отношения; (3) *рассудительность*, или здравый смысл.

Отдельное упоминание проницательности и здравого смысла подчеркивает истину: быть мудрым не то же самое, что быть умным. Более мудрым мы называем не того, у кого высокий коэффициент интеллекта или кто лучше владеет фактами и цифрами. Умный человек может не разбираться в человеческой природе и быть плохим судьей в житейских делах или в понимании цели и смысла жизни. Тут можно вспомнить, что книга под названием «Самые умные»[7] повествует о руководителях обанкротившейся энергетической корпорации «Энрон», которые, по мнению многих, были сообразительными людьми и проводили весьма изощренные финансовые махинации. Однако в какой-то момент самонадеянность, алчность и близорукость подвели их (и вместе с ними остальных сотрудников и акционеров компании), продемонстрировав, что чего-чего, а мудрости они были лишены абсолютно. И дело было не только в отсутствии у них моральных принципов – им недоставало понимания, к каким целям и задачам действительно стоит стремиться и какими средствами эти цели достижимы наилучшим образом.

Принципиальная разница между мудростью и умом заключается в том, что мудрость предполагает определенное умение разбираться в людях и влиять на них. Чтобы быть умным – это не обязательно. Человек вполне может «хорошо соображать», ничего не понимая в людях, но абсурдно было бы называть кого-то мудрым, если окажется, что он не чувствует людей, не понимает их надежд, страхов, привязанностей, мотивов. Вы можете быть прозорливым инвестором или точно предсказывать погоду, при этом не особенно умея «читать» человеческие отношения, но нельзя быть мудрым *человеком*, если ваша мудрость не распространяется на людей . Может быть , напутственная речь Монтгомери была составлена с бóльшим умом и исполнена с бó льшим мастерством, чем любая из речей Айка. О мудрости последнего свидетельствует другое : понимание, чтó нужно в данный момент его подчиненным, и умение позаботиться о том, чтобы эти потребности не остались без внимания.

В любом исследовании мудрости должен быть отражен факт, что самые важные вещи в жизни человека связаны с другими людьми. Это касается всех: руководителя, стоящего у руля глобальной корпорации, кандидата на выборную государственную должность, художника, старающегося создать произведение, которое останется в веках, мать-одиночку, которая хочет помочь своему ребенку пережить бурные подростковые годы. Это важно и для компьютерщика, который обычно желает, чтобы никто не мешал ему заниматься разработкой программ, или для игрока в покер, которому не нужно ничего, кроме возбуждения от напряжения умственных способностей в момент, когда деньги на кону. Поэтому наше исследование качеств, которые делают кого-то мудрее других, сосредоточено на человеческой психологии – и в особенности на *социальной* психологии. Мудрость предполагает понимание самых распространенных и самых мощных мотивов человеческого поведения. Она также предполагает понимание того, когда и почему люди сбиваются с пути и в результате неверно рассуждают, неверно предсказывают и принимают неверные решения. Быть мудрым – значит быть мудрым *психологом*.

Мудрость также требует умения смотреть шире – умения, общего для всех трех компонентов словарного определения: знания, проницательности и рассудительности. Мудрый человек способен помещать отдельные события в широкий контекст, не ограничивать поле зрения рамками конкретной проблемы. Эйзенхауэр смог отвлечься от

---

[7] McLean, Bethany, and Elkind, Peter. (2003). *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron.* New York: Penguin.

мыслей об успехе грандиозной операции и установить связь с подчиненными на уровне их эмоций: как пройдут первые часы высадки, удастся ли им выжить, что будет с родными.

И в этом отношении тоже стоит отметить разницу между мудростью и умом. Умный человек эффективно обрабатывает доступную информацию, мыслит логически и делает правильные выводы. Мудрый же человек делает нечто иное – он способен выходить за рамки того, что сейчас известно. Тот, кто мудр, чувствует, когда доступная информация недостаточна для решения проблемы. Мудрость подразумевает осознание того, что нынешнее положение дел может представиться иначе спустя время.

Мы поняли, что потребность в книге, подобной этой, назрела, глядя, какой потрясающий прогресс проделали две научные области, связанные с двумя принципиально важными компонентами мудрости, – область социальной психологии и область исследования суждений и принятия решений. Нам необычайно повезло работать в этих областях – восемьдесят лет на двоих – и внести какой-то вклад в их развитие. Именно социальная психология уделяет наибольшее внимание пониманию мыслей, чувств, предпочтений и поступков обычного человека. За последние сорок лет социальными психологами было получено множество важных результатов – тех истин о человеческом поведении, знание которых нужно любому человеку, если он стремится стать мудрее.

Исследование же суждений и принятия решений прояснило, почему люди спешат делать выводы, в то время как им следовало бы сделать шаг назад и посмотреть на ситуацию более широко. За последние сорок лет социальная психология пережила революцию, сделавшую ясным, что суждения и принятие решений имеют много общего с непосредственным восприятием. Подобно восприятию, они подвержены влиянию иллюзий. Любой, кто хотел бы достичь большей мудрости, должен знать, когда нужно остерегаться таких иллюзий и как их избегать.

Цель этой книги – помочь стать мудрее и, следовательно, более продуктивно взаимодействовать с подчиненными и коллегами, сделать легче труд родителей, стремящихся обеспечить детям возможность самореализации; научить сопротивляться искушениям, создаваемым ловкими рекламщиками и хитроумными маркетологами.

Но есть у нас и более высокая цель. Аристотель считал, что мудрость предполагает понимание причин: почему вещи таковы, каковы они есть. С его точки зрения, знающий человек знает *что* и *как*, а мудрый понимает *почему*. Конечно, мы верим, что, прочитав эту книгу, вы почерпнете немало практической мудрости. Но мы надеемся подвести и к более глубокому пониманию общих принципов, составляющих основание такого рода практического знания. Тем самым, мы надеемся, вы научитесь лучше понимать, почему люди поступают так, как поступают, и почему нам всем непросто выйти за рамки ограниченного видения событий. В итоге вы обретете способность лучше различать, каким афоризмам стоит уделить внимание, какими пренебречь и как более глубоко понимать смысл слов, сказанных мудрыми выдающимися людьми, которых мы высоко чтим.

*** * ***

«Наука мудрости» – не учебник. Для тех, кто желает во всей полноте постичь психологическую науку, существуют превосходные учебники. Если вы прочитали такой учебник или прослушали курс лекций по психологии, вы поймете, что многое мы здесь опускаем или упоминаем лишь вскользь. Наша цель была иной: сосредоточиться на некоторых истинах, что кажутся нам важными составляющими мудрости. Именно эти истины должны дать наиболее глубокое понимание того, *почему* происходящее вокруг вас происходит так, а не иначе. Они также должны оказаться полезным подспорьем в понимании людей и воздействии на них, в урегулировании конфликтов, которые неизбежны, если живешь и работаешь с другими людьми, в оптимизации решений, касающихся времени, финансов, здоровья, отношений.

Обещая прояснить важные истины о том, почему люди ведут себя именно так, а не

иначе, мы провоцируем естественный вопрос. Разве эволюция человеческого рода на протяжении тысячелетий не научила нас продуктивно взаимодействовать между собой? И разве люди уже не знают все, что можно знать о мотивах и склонностях других людей, о том, что делать для направления нашего поведения в продуктивное русло? Разве мудрецы, созерцавшие людские дела, не раскрыли нам главные истины о человеческом несовершенстве?

Разумеется, людям известно многое о человеческом поведении – собственном и других людей. Поведение целенаправленно, и человек, как и другие животные, обычно стремится к умножению удовольствия и уменьшению боли. Многое известно о действии конкретных потребностей и эмоций, таких как голод, жажда, секс, страх, и более сложных, как, например, потребность в высокой самооценке или желание нравиться и вызывать уважение.

На обыденном уровне наши познания в социальной психологии довольно существенны. Нам известно, что люди испытывают дискомфорт, когда их мнения и вкусы отклоняются от групповой нормы. Мы знаем, как важны родительская забота, правильные примеры для подражания и хорошее образование. Мы знаем, что на суждения и решения (особенно отличающиеся от наших) могут иметь пагубное влияние личная выгода, предшествующий опыт и ожидания, религиозные и идеологические догмы. В отсутствие такого знания социальная жизнь стала бы неуправляемым хаосом.

В то же время наше собственное погружение как в теоретическую, так и в прикладную психологию, многие годы не прекращающиеся раздумия над собственными ошибочными суждениями и немудрыми решениями убеждают, что некоторые наиважнейшие истины о человеческом поведении вовсе не очевидны. Наша убежденность опирается на кое-какие любопытные исследовательские результаты, идущие вразрез с повседневными допущениями. Эти результаты заставляют скорректировать сложившиеся представления о том, что влияет, а что, наоборот, совсем не влияет на человеческое поведение, о продуктивных и непродуктивных способах решения тех или иных конкретных проблем.

Другие истины, о которых пойдет речь в книге, строго говоря, не столь новы. Они связаны с вещами, которые даже самые мудрые из нас осознают применительно к конкретным ситуациям, недооценивая, насколько широко они применимы. Еще одни истины связаны с закономерностями, которые мы распознаем в других, но не в самих себе и не в тех, чье мнение мы разделяем. Насколько полезны описанные в книге исследования и открытия – в конечном счете придется судить вам самим. Но чтобы дать некоторое представление о том, что вас ожидает, мы предварим дальнейшее несколькими примерами явлений и исследовательских открытий, которые способны сделать любого знающего о них – и знающего психологические принципы, лежащие в их основании, – заметно мудрее.

Как вы думаете, способны ли мы, авторы этой книги, выяснить ваши политические взгляды, не будучи с вами знакомы?

В начале первой главы мы демонстрируем эту свою способность – и нам кажется, делаем это вполне убедительно. Когда вы поймете ее психологическую подоплеку, вы научитесь лучше разбираться в природе межличностных и межгрупповых конфликтов – предмете, на котором мы еще раз остановимся в седьмой главе.

В Дании (как и в США) водители транспортных средств могут разрешить трансплантацию своих органов в случае преждевременной смерти, поставив подпись на обратной стороне водительских прав. Среди датчан таких людей всего лишь 4 %. В Швеции же водителям сообщают, что их органы «автоматически» станут доступными для пожертвования, если только они не укажут на обратной стороне водительских прав, что отказываются от такой возможности. Какой процент шведов, по вашей оценке, предоставляет свои органы для медицинских нужд, не ставя свою подпись в соответствующем месте?

Если ваша оценка около 4 % или даже 40 %, вы не угадали. Неожиданный ответ вы найдете во второй главе, где мы обсуждаем последствия выбора по умолчанию. В третьей главе вы узнаете еще больше о том, почему на первый взгляд небольшие отличия в

формулировке предлагаемого людям выбора могут иметь огромный эффект.

Все знают, что награды и наказания действенны. Но работают ли большие награды и наказания лучше, чем маленькие? Если вы стремитесь изменить не только поведение человека в данный момент, но и его устойчивую мотивацию и лежащее в ее основе отношение человека к своим действиям, то ответ отрицательный. Когда дело касается наград и наказаний, то меньше часто бывает лучше.

В четвертой главе вы прочтете о классических исследованиях, подробно развивающих эту важную истину, и дополнительно узнаете о первичности поведения: почему смена установок часто происходит вследствие смены поведения, а не наоборот.

Участникам исследования была представлена информация о том, сколько раз теннисисты усиленно упражнялись в день, предшествующий матчу, и сколько после этого выигрывали, сколько раз они упражнялись и проигрывали, сколько раз они не упражнялись и тем не менее выигрывали и сколько раз они не упражнялись и проигрывали. Одну группу испытуемых попросили определить на основе полученной информации, увеличивали ли интенсивные упражнения вероятность выигрыша; другую группу, которой предоставили точно ту же информацию, спросили, увеличивали ли интенсивные упражнения вероятность проигрыша. Как ни странно, обе группы ответили утвердительно.

Объяснение этого парадокса предполагает понимание того, что один психолог назвал «корнем всякой тенденциозности». Пятая глава даст вам некоторое представление о том, как этот и другие типы тенденциозности способны ограничить взгляд на вещи, исказить суждение и увести в сторону от правильного решения.

Если бы вам дали возможность, дополнили бы вы очень неприятное переживание коротким и слегка неприятным? Если бы ваш приятный отпуск удлинили вдвое, насколько бы увеличилось ваше ощущение удовольствия?

Ответы на эти вопросы («да» – на первый, «почти нинасколько» – на второй) подскажут, как получить настоящее удовольствие от жизни.

Израильские студенты-евреи с одной стороны и израильский студент-араб с другой приняли участие в учебных переговорах, темой которых было расходование средств на проект, который должен был принести пользу обеим сторонам продолжающегося израильско-палестинского конфликта. В какой-то момент студенты-евреи получили последнее предложение от студента-араба, который на самом деле выступал на стороне организаторов эксперимента и высказывал во всех переговорах одно и то же предложение. Некое заявление, которое экспериментаторы иногда делали, а иногда не делали в самом начале переговоров, увеличивало с 35 до 85 % вероятность того, что это предложение будет принято. Что за заявление – никак не изменявшее ни предлагаемые условия, ни последствия неудачного исхода переговоров – могло иметь столь большой эффект?

Ответ на этот вопрос дается в седьмой главе, которая посвящена проблеме неразрешимых конфликтов. Какие психологические процессы создают барьеры для достижения взаимовыгодных соглашений и что можно сделать, чтобы эти барьеры преодолеть?

Несколько недавних исследований демонстрируют, что успеваемость афро- и латиноамериканских учащихся (а также учащихся женского пола, когда речь идет о естественных и технических науках) можно повысить, воспользовавшись простыми и доступными психологически обоснованными методами, причем методами исключительно словесными. Что это за методы, какие препятствия они помогают снять и почему дают ощутимый эффект?

Вы найдете неожиданные ответы на эти вопросы в восьмой главе. В ней мы обсуждаем трудную проблему сокращения неуспеваемости. В девятой главе переходим к еще более трудной проблеме – проблеме противодействия глобальному изменению климата.

*** * ***

Книга разделена на две части. В пяти главах первой части разбираются общие принципы человеческого поведения, знание которых может способствовать пониманию широкого круга явлений и сделать вас мудрым психологом в столкновениях с заурядными и незаурядными жизненными проблемами. В четырех главах второй части эти принципы используются, чтобы помочь решению задач, стоящих перед личностью и обществом в целом. Это поиски счастья, преодоление трудноразрешимых конфликтов, эффективное обучение отстающих учащихся и тех, кто происходит из низших социальных слоев, и, наконец, серьезная проблема, связанная с угрозой катастрофического изменения климата. Мы убеждены, что, почерпнув сведения об исследованиях и открытиях, содержащиеся в нашей книге, вы станете мудрее в понимании людей и событий своей жизни и мудрее в подходе к проблемам, которых встретится немало на вашем пути, – кто знает, возможно, у вас получится постичь науку мудрости.

Томас Гилович и Ли Росс

Часть 1. Столпы мудрости

1. Иллюзия объективности

В первых десятилетиях XX века Альберт Эйнштейн совершил переворот в науке, поставив под сомнение наше понимание окружающего мира. Согласно его специальной и общей теории относительности, лучшее средство постижения взаимосвязи между временем и пространством – не субъективный опыт, а математические формулы и смелые мысленные эксперименты. Например, он пытался вообразить, что произойдет, если мы очутимся в транспортном средстве, движущемся со скоростью, близкой к скорости света. Его знаменитая формула $E = mc^2$ показывает количество энергии, которое может производиться при преобразовании материи; но та же формула, иначе представленная, демонстрирует, что саму материю можно рассматривать как конденсированную энергию. Более того, в одном из своих часто цитируемых изречений Эйнштейн даже утверждал, что сама «реальность – это иллюзия».

Ученые давно спорят о том, что именно он хотел сказать этим утверждением. Большинство сходятся в том, что Эйнштейн пытался обратить внимание на то, как опыт диктуется точкой зрения и обстоятельствами воспринимающего. Однако для наших целей эта цитата служит напоминанием, что воспринимаемое в повседневной жизни не является простой фиксацией «окружающего». Напротив, воспринимаемое является производным от взаимодействия странного и сложного материала, порожденного когда-то «большим взрывом» (по последней теории, этот материал состоит из вибрирующих струн невообразимо малых частиц, которые приобретают массу в ходе взаимодействия с энергетическими полями), и того же самого материала, из которого сделаны мы сами. Именно из этого взаимодействия рождается субъективное восприятие мира как состоящего из твердых трехмерных предметов – которых мы касаемся, звуков – которые мы слышим, широкой гаммы цветов – которые мы видим, и широкой гаммы запахов – которые мы обоняем.

Еще один гений XX века, комик Джордж Карлин, как-то обратился к аудитории с вопросом: «Вы когда-нибудь обращали внимание, что на дороге все, кто едет медленней вас, идиоты, а все, кто едет быстрее, маньяки?» Примерно два десятилетия назад мы, авторы этой книги, задумались, какая связь существует между словами Эйнштейна о реальности и ехидным вопросом Карлина. Эта связь, по нашему мнению, подводит нас к самому корню человеческой психологии и почти всех человеческих заблуждений. Мы, люди, не только привычно предполагаем, что наше восприятие точно соответствует реальности, но каждый из нас делает и более смелое допущение и думает, что лично он (или она) воспринимает мир точнее и объективнее остальных.

Чтобы лучше представить природу иллюзии объективности, давайте немного займемся политической телепатией. То есть позвольте доказать вам, что мы способны описать ваши политические взгляды на основе простого факта, что вы читаете эту книгу.

> Мы можем уверенно предсказать, что вы считаете себя политическим либералом, причем в той мере, в какой либералом, с вашей точки зрения, быть разумно. В большинстве вопросов вы полагаете людей левее вас слегка наивными, больше идеалистами, чем реалистами, излишне приверженными политической корректности. В то же время людей правее вас вы считаете довольно эгоистичными и безразличными, находящимися в плену предвзятости, оторванными от того, как живет большинство и с какими проблемами сталкивается современный мир.

Отражает ли это описание то, как вы себя видите? Мы в этом не сомневаемся. Трюк в том, что политический портрет, нарисованный нами, *должен* относиться не только к вам и другим читателям этой книги, но и практически к каждому. Потому что, если бы вы считали взгляды людей левее более созвучными реальности, чем ваши собственные, вы бы уже изменились в их сторону. То же самое касается тех, кто на правом фланге от вас.

Одним словом, вы (и все остальные) считаете свои политические убеждения и предпочтения наиболее *реалистической* реакцией на конкретные обстоятельства, в которых мы живем, и на проблемы, которые перед нами стоят. Вы также считаете свои взгляды более гармонирующими с реальной природой человека. Мало того, поскольку вы верите, что ваша политическая позиция наиболее тесно соприкасается с реальностью, другие, не разделяющие эту позицию, – особенно те, кто максимально далеки от вас на политическом спектре, – по определению оказываются меньшими реалистами, чем вы сами. Им не хватает вашей объективности. Они более склонны смотреть на политику сквозь призму своей идеологии, эгоистических интересов, воспитания или еще какого-нибудь искажающего влияния.

Вспомните, как Карлин описал участников дорожного движения. Скорее всего, вашей непосредственной реакцией на его вопрос будет следующее: «Вообще-то да, я и правда замечал такое за другими водителями». Но секунду спустя вы, скорее всего, оцените глубокий смысл шутки и применительно к себе. Вы меняете скорость, приспосабливаясь к своему ви́дению *реальной* ситуации на дороге, и поэтому любой, едущий медленнее, *явно* едет *слишком* медленно, а любой, кто едет быстрее, *явно* едет *слишком* быстро. Убежденность, что вы видите мир, каков он есть на самом деле, а другие заблуждаются на этот счет, неизбежна – по крайней мере как первоначальная непроизвольная реакция.

В повседневной жизни мы встречаем множество примеров того же явления. Когда ваша супруга или супруг говорит: «Здесь просто морозильник какой-то!» – и подкручивает термостат, хотя вы чувствуете себя вполне комфортно, вы думаете: «Почему же ей или ему холодно при нормальной температуре?» Наоборот, когда вы мерзнете и кто-то говорит, что температура нормальная, вы думаете, почему же они не чувствуют, как *на самом деле холодно*. Вам не сразу приходит в голову, что, возможно, это *вы сами* слишком чувствительны или нечувствительны и что именно другой человек адекватно реагирует на «реальную» температуру в комнате.

Точно так же, если вы жалуетесь, что музыка звучит «слишком тихо» или «слишком громко», вы полагаете, что говорите о музыке, а не о себе – или, точнее, не о сложном взаимодействии между звуковым сигналом, вашими слуховыми рецепторами и всем, что сформировало ваши вкусы и предпочтения. Когда еда «слишком острая» или «слишком пресная», вы полагаете, что говорите о качестве пищи, а не о своих вкусовых рецепторах или кухне своего детства или своей культуры. И когда другие не соглашаются – когда они говорят, что музыка, которая *вам* нравится, это грохот и крик, не то, что в пору *их* молодости, или когда удивляются, как кому-то может нравиться *такое* блюдо (или *такая* живопись, или *такая* одежда), вы думаете: «Почему у них такой дурной вкус?»

Разумеется, вам, скорее всего, придут в голову противоположные примеры – ситуации,

когда вы (как правило, после некоторого размышления) приходили к выводу, что именно вы выделяетесь на фоне остальных. Вы понимаете, что особенно чувствительны к низким температурам, потому что выросли в Коста-Рике. Или вы предполагаете, что обязаны своей нелюбовью к мясному рулету безвкусной его версии, которой вас угощали у бабушки. Все это правда. Эти исключения реальны и важны, но при этом они лишь исключения. Они рождаются из нашей склонности, особенно в юности, сильно переживать от того, что мы отличаемся от других в вопросах музыкального или художественного вкуса или в том, как проводить досуг. Подростками мы могли задаваться вопросом: «Почему я не могу быть как все?» По мере взросления вопрос «Что не так со *мной*, что во *мне* такого особенного?» становится другим: «Что не так с *ними*?»

Однако если отвлечься от размышлений и обратиться к непосредственному опыту, то он говорит нам, что вещи именно таковы, какими мы их воспринимаем: в комнате на самом деле холодно, бабушкино кулинарное мастерство сомнительно. Далее мы покажем, что склонность полагаться на свое восприятие окружающего мира как плод объективного отражения реальности, а не ее субъективной интерпретации лежит в основании многочисленных человеческих заблуждений.

Психологи, вслед за Ли Россом и его коллегами, называют это приятное и убаюкивающее ощущение («я вижу мир, каков он есть, а не его субъективную версию») «наивным реализмом». Признание, что вы, как и всякий другой человек, являетесь наивным реалистом, – принципиально важный шаг к бо́льшей мудрости. Оно сделает вас мудрее в отношении множества повседневных жизненных ситуаций. Оно сделает вас мудрее и в отношении важнейших социальных и политических проблем в пору, когда страну и весь беспокойный мир разделяют разногласия и конфликты. Оно поможет вам лучше справляться с ситуацией, когда приходится иметь дело с конфликтами между членами семьи, друзьями, коллегами. Но чтобы как следует оценить, что осознание наивного реализма может способствовать приближению к мудрости, о которой мы говорим, нам нужно сделать шаг назад – к более фундаментальному вопросу: откуда возникает убежденность в том, что воспринимаемое нами и есть то, что «на самом деле»?

Тайные работники

Одна из основных функций полуторакилограммовой массы нейронных сетей, которую мы носим в своем черепе, – это осмысление окружающего мира. Они быстро и без запинки определяют, является ли данная поверхность пригодной для хождения, представляет ли предмет угрозу или нет, было ли движение преднамеренным или случайным, знакомо нам это лицо или нет. Бо́льшая часть этого осмысления происходит благодаря психическим процессам, которые мы не осознаём: в сознании присутствует лишь итоговое *знание*, но не *процесс* его достижения. Целая армия таких процессов беспрерывно трудится, без знания и контроля с нашей стороны, над добыванием смысла из обрушивающегося на нас шквала противоречивой и путаной информации. Это отсутствие сознательного доступа к нашим мыслительным механизмам приводит к смешению, пользуясь терминологией Канта, между «вещью в себе» *(Ding an sich)* и «вещью для нас» *(Ding für uns)*.

Когда мы видим тостер, обоняем аппетитный запах, замечаем угрожающий жест, нам кажется, что мы воспринимаем стимул таким, как он есть, а не каким мы его сконструировали. Какую роль мы сами играем в выстраивании нашего чувственного опыта, возможно, проще всего представить на примере цветового зрения. Нам представляется, что яблоко, которое мы видим, красное, океан – голубой, а высокие арки вблизи заведения быстрого питания – желтые. Но цвета, видимые нами, – не просто нечто, что находится «вовне», в предметах, которые мы воспринимаем; они являются продуктом *взаимодействия* между существующим вне нас и функционированием нашего аппарата ощущений. Наше чувство цвета – результат активации конкретных фоторецепторов и последующей обработки этих импульсов мозгом. Фоторецепторы избирательно чувствительны к световым волнам

разной длины, что и дает в итоге различные восприятия цвета – восприятия, в которых, заметим, человек не видит никаких световых волн!

Мозг тщательно создает иллюзию, что мир во всем именно таков, как мы его воспринимаем: яблоко – красное, океан – голубой, а арка – желтая… Об этом свидетельствует тот факт, что мы часто говорим про собак, будто они не различают цветов (на самом деле различают, но цвета, видимые ими, гораздо менее богаты и разнообразны, чем видимые нами), но при этом никогда не говорим про себя, что мы «не различаем запахов». А ведь в реальности мир более богат запахами, чем нам кажется, но из-за ограниченности нашего обонятельного аппарата и обонятельных участков мозга мы способны обнаруживать и различать только крохотную долю запахов, которые собаки (и почти все остальные млекопитающие) с легкостью воспринимают.

Хотя взрослые образованные люди хорошо знают, как устроено цветовое восприятие, это знание не влияет на наше интуитивное убеждение, что цвет присущ самим предметам, оно не мешает говорить об оранжевых закатах, голубых глазах и темно-каштановых волосах. Если же взять более сложные когнитивные явления, то там мы еще меньше представляем величину нашего личного вклада в содержание того, что воспринимаем. Мы с легкостью заполняем пробелы в поступающих внешних сигналах, ни секунды не чувствуя, что вообще есть какие-то пробелы – и что заполняем их именно мы.

Примечательно, что такое заполнение может происходить под влиянием не только предварительной информации или ожиданий, но и информации, которую мы получаем постфактум. В одном показательном исследовании испытуемые слышали предложение с пропущенной первой частью ключевого слова (ниже мы обозначаем ее звездочкой *) и разным окончанием для разных групп. Так, некоторые испытуемые слышали «The **eel* was on the *axle*», другие – «The **eel* was on the *orange*». В обоих случаях участники эксперимента сообщали, что услышали полное связное предложение: «The *wheel* was on the *axle*» («Колесо было на оси») в первом случае и «The *peel* was on the *orange*» («Кожура была на апельсине») во втором, – они не зафиксировали на сознательном уровне никакого пробела. Не зафиксировали они и того, что именно они сами вставили «услышанные» *wh* или *p*, чтобы предложение приобрело связность и смысл[2].

Неспособность отличить умственные модели внешнего мира от того, каков он есть, сама по себе не имеет большого значения, когда у всех работают одни и те же модели – как это происходит в случае яблок, неба или арок McDonald's. Не представляет она проблемы и тогда, когда мы непроизвольно корректируем одни и те же разрывы в речи. Однако если дело касается социальных проблем и политики, последствия такого смешения могут быть куда менее благотворны. Это особенно верно в ситуации, когда по разные стороны проблемы оказываются люди, подход которых к задаче осмысления реальности обусловлен непохожим опытом, различающимися приоритетами и убеждениями. В таких случаях представления о том, что справедливо, что священно и неприкосновенно, кто виноват во всех бедах мира, неизбежно будут противоречить друг другу. Разногласия часто ведут к взаимным обвинениям в недобросовестности или злом умысле, что, в свою очередь, делает разногласия еще менее разрешимыми. Именно в таких обстоятельствах тот, кто мудрее, осознает, что его видение «реальности» – всего лишь *видение*, а вовсе не объективная оценка того, что «есть на самом деле».

Они увидели протест

Вы едете по улице и видите впереди группу полицейских, которые пытаются обуздать пикетчиков перед входом в клинику репродуктивной медицины. Кажется ли вам, что полиция перегибает палку, пытаясь ограничить право пикетчиков на свободу собраний? Или сами протестующие перешли грань дозволенного и теперь требуется аккуратное вмешательство сил правопорядка? Одно замечательное исследование, проведенное профессором права Йельского университета Дэном Каханом с коллегами, демонстрирует,

насколько ответ на эти вопросы будет зависеть от ваших политических взглядов. Заметьте, дело не только в том, что ваши политические предпочтения наверняка влияют на ваше *мнение* о действиях полиции и протестующих. Они влияют и на то, что вы *видите*, как вы будете описывать их действия.

Команда Кахана показала испытуемым фрагменты съемки реального столкновения между пикетчиками и полицией в Кембридже, штат Массачусетс, в 2009 году[3]. Половине участников было сказано, что демонстранты протестуют перед центром репродуктивной медицины против доступности абортов; другой половине сказали, что протест направлен против закона, не разрешающего службу в армии открытым гомосексуалам и известного под названием «Не спрашивай, не говори»[8], и дело происходит перед призывным центром на территории студгородка. Все испытуемые предварительно заполнили несколько анкет, определяющих их политические ценности и установки, и поэтому исследователи имели хорошее представление об их вероятном отношении – позитивном или негативном – к протестам против права на аборт и протестам против закона «Не спрашивай, не говори».

Участники эксперимента с разными политическими взглядами по-разному «увидели» поведение протестующих и полиции. Среди сторонников репродуктивных прав женщин три четверти видели, что протестующие блокируют доступ к клинике, и только четверть с противоположного конца политического спектра видели то же самое. Когда же испытуемые думали, что события происходили перед призывным центром, распределение суждений между консерваторами и либералами поменялось. Три четверти более консервативных респондентов (они одобряли закон, ограничивающий права открытых гомосексуалов) видели, что протестующие блокировали доступ к центру, в отличие от всего лишь 40 % с другой стороны спектра. Аналогичное расхождение в восприятии было отмечено, когда участников спросили, видели ли они, что протестующие кричат в лицо тех, кто пытается пройти в медицинский – или в призывной – центр[9].[4] Исследователи не просили участников эксперимента обсудить результаты между собой. Нам жаль, что этого не произошло. Было бы интересно и поучительно увидеть, как испытуемые отреагировали бы на явную разницу в оценках «увиденного» их собственными глазами. Нам не привыкать общаться с людьми, чьи ценности и мнения отличаются от наших, и хотя обсуждение этих разногласий не самое приятное занятие, оно, как правило, остается в рамках приличий, и мы, как правило, стараемся отнестись к другим с пониманием. Однако когда разногласия касаются того, что мы считаем «фактами», разговор переходит на повышенные тона и про приличия часто никто не вспоминает.

Тенденциозность в восприятии консенсуса

Под занавес фильма «Звездный путь 3: В поисках Спока» после попыток героев со звездолета «Энтерпрайз» на протяжении полутора часов добыть тело покойного вулканского друга Спока, чтобы похоронить надлежащим образом на его родной планете, воскрешенный Спок с благодарностью говорит: «Вы вернулись за мной». В ответ Джеймс Кирк, капитан «Энтерпрайза», с приличествующей скромностью отметает героизм со своей стороны

---

[8] «Не спрашивай, не говори» (Don’t Ask Don’t Tell) – название официальной политики Министерства обороны США в отношении военнослужащих-гомосексуалов, действовавшей в 1994–2011 гг. Ее суть заключалась в запрете на службу в армии открытым гомосексуалам (при этом допускалась служба в армии гомосексуалов, если они не заявляли о своей сексуальной ориентации). С 2011 г. все ограничения по службе в вооруженных силах США для гомосексуалов были отменены. – *Прим. пер.*

[9] Статья Кахана и его коллег, а также название этого раздела главы отсылают к предшествующему исследованию Альберта Хасторфа и Хэдли Кэнтрила («Они увидели игру»), которые обнаружили сходную разницу в восприятии действий игроков на поле во время футбольного матча между Принстоном и Дартмутом со стороны болельщиков обеих команд.

заявлением: «Вы сделали бы для меня то же самое».

Здесь у нас, на Земле, подобное убеждение («вы бы сделали то же самое»), на удивление, очень распространено. Мы наблюдаем его всякий раз, когда берут интервью у случайного прохожего, только что проделавшего прямой массаж сердца, спасшего утопающего ребенка или ринувшегося в горящее здание, чтобы вынести пожилого человека. «Любой на моем месте сделал бы так же» – таков обычный ответ. Мы наблюдаем его и на противоположном конце морального спектра, когда виновные начинают оправдывать свои проступки. В ходе расследования, которое конгресс проводил в 2005 году в связи с допинговыми скандалами в Главной лиге бейсбола, Марк Макгвайр, один из спортсменов, признавшихся в употреблении допинга, заявил: «На моем месте любой, перед кем открывались бы подобные перспективы, сделал бы то же самое»[5]. Это исходное допущение настолько общепринято, что хип-хоп-трио *Naughty by Nature* взяло его в качестве названия песни: *Would've Done the Same for Me* («Сделал бы для меня то же самое»).

Но насколько верно такое допущение? Или все дело в наивном реализме, который заставляет нас переоценивать убеждение, что другие разделяют наши взгляды и поведенческие установки? Да, именно в нем все дело! В людях крепка вера в то, что они видят вещи такими, какие они есть, что их убеждения, предпочтения, реакции – это результат, по сути, ничем не опосредованного восприятия объектов, явлений и проблем, а значит, другие разумные люди должны приходить к тем же выводам, если им доступна та же информация. Этот на первый взгляд логичный вывод порождает явление, которое Ли со своими коллегами окрестил «эффектом ложного консенсуса». Люди, как правило, считают, что в отношении их убеждений, мнений, поступков существует более широкий консенсус, чем это есть на самом деле. Точнее говоря, люди, которые имеют некоторое мнение или предпочтение, склонны полагать, что оно более распространено, чем полагают люди, чье мнение или предпочтение противоположно[6].

Зрители, предпочитающие итальянское кино французскому, считают, что это предпочтение более распространено, чем кажется любителям французского кино[7]. Люди, виновные в каких-то проступках, считают, что эти проступки более распространены, чем кажется тем, кому даже в голову не придет их совершать[8]. Либералы считают, что их взгляды на спорные социальные и политические вопросы пользуются большей поддержкой; консерваторы считают наоборот[9]. Вдобавок голосующие с обоих концов политического спектра полагают, что неголосующие выбрали бы именно их кандидата, если бы только дошли до избирательного участка[10][10].

Яркой иллюстрацией этого эффекта стал эксперимент, проведенный Ли и его коллегами. Они просили студентов-волонтеров пройти по студгородку с рекламным щитом, содержащим определенную надпись (например, «Посетите ресторан Джо»), и отмечать реакцию окружающих. При этом студентам была дана возможность отказаться от участия, если они этого не хотели (и прийти к началу следующего эксперимента). После того как от каждого студента был получен ответ – согласие или отказ, – его просили оценить частоту согласия среди остальных участников, а также порассуждать о том, какие личные качества присущи принявшим предложение экспериментатора и какие – отказавшимся.

Как и ожидалось, оценки уровня согласия и выводы о личных качествах заметно отличались в обеих группах участников. Те, кто соглашался ходить со щитом, полагали, что согласие встречалось чаще, чем отказ, и мало что интересного говорило о свойствах соглашавшегося. Те же, кто отказывался, думали, что отказ встречался чаще, чем согласие, и предполагали, что именно согласие могло сообщить нечто важное о человеке.

Несложно понять, какую роль в этом играет наивный реализм. Кто представлял себе

---

[10] Эффект ложного консенсуса не означает, что люди всегда убеждены, что они в большинстве. Владельцы змей и любители затяжных прыжков с парашютом не считают, что их предпочтения разделяет большинство. Но они все-таки считают, что больше людей любят держать змей или выпрыгивать из исправных самолетов, чем кажется другим, например предпочитающим держать собак или проводить свободное время за игрой в гольф.

ношение рекламного щита в благоприятном свете (считал, что прогулки не станут особенно привлекать внимание, готов был говорить встреченным знакомым о своем участии в психологическом эксперименте – знакомые даже их подбодрят!), как правило, соглашался на просьбу экспериментатора и полагал, что большинство остальных «нормальных» студентов сделают так же. Для таких людей отказ от предложенной задачи, от опыта, сопутствующего ее выполнению, скорее всего, говорил бы о неуступчивости, зажатости или другом отклонении от нормальности.

Наоборот, те, кто представлял себе ношение щита в менее позитивном свете (представлял, например, что придется проходить сквозь толпу насмешников, показывающих пальцем, видеть, как знакомые качают головой и стараются отвести глаза, пытаясь молча пройти мимо), – эти студенты, вероятнее всего, отказывались от предложения экспериментаторов и рассчитывали, что другие тоже откажутся. Для них согласие на ношение рекламного щита скорее свидетельствовало о чем-то эксцентричном или негативном (излишняя покорность, склонность производить впечатление, любовь к паясничанию).

Принципиальная динамика этого эффекта известна давно – она была выявлена одним из первопроходцев социальной психологии Соломоном Эшем, который подчеркивал важность различения между «суждениями об объекте» и «объектами суждения»[11]. Оценивая ответы других, люди часто не учитывают, что другие могут реагировать на иной набор «фактов» и «обстоятельств».

Подтверждение этой динамики было получено в нескольких экспериментах, проведенных Томом[12]. Если эффект ложного консенсуса рождается из неспособности осознать, что другие люди могут реагировать на другой набор «объектов суждения», то этот эффект должен достигать максимума, когда некий спорный вопрос предоставляет больше свободы для различных интерпретаций, уточнения деталей и преодоления двусмысленности. Чтобы проверить это умозаключение, независимое жюри попросили проранжировать вопросы, использованные в прежних проведенных Ли исследованиях эффекта ложного консенсуса, по критерию двусмысленности и разбросу возможных интерпретаций. Как и ожидалось, вопросы, дающие наибольшую свободу для толкования: «Склонны ли вы к соперничеству?», «Какой процент членов вашей группы склонен к соперничеству?» – порождали больший эффект ложного консенсуса, чем те, что почти не оставляли такой свободы: «Являетесь ли вы первым или более поздним по порядку рождения ребенком?», «Какой процент членов вашей группы является первыми по порядку рождения детьми?»

Позже Том провел еще одно исследование, источником вдохновения для которого стали жаркие споры о достоинствах популярной музыки разных эпох, иногда вспыхивающие между ее поклонниками. Участникам этого исследования задали вопрос: какое музыкальное десятилетие они предпочитают – 1960-е или 1980-е; после чего их просили оценить процентное соотношение предпочтений в их группе. Как и ожидалось, по мнению любителей музыки 1960-х, людей, которые разделяют их предпочтения, оказывалось больше, чем полагали те, кто предпочитал музыку 1980-х. И наоборот, по мнению любителей музыки 1980-х, людей, которые разделяют их предпочтения, оказывалось больше, чем думали те, кто предпочитал музыку 1960-х.

Далее исследование перешло к выяснению источника этих разногласий, и участников просили назвать конкретные примеры музыки, которую они имели в виду, оценивая долю своих единомышленников. Те, кто предпочитал музыку 1960-х и полагал, что большинство в группе предпочитает то же самое, приводили в пример музыкантов 1960-х, которых независимые эксперты оценивали высоко (The Beatles, The Rolling Stones), и музыкантов 1980-х, которые нравились независимым экспертам куда меньше (Judas Priest, Джон Мелленкамп). Те, кто предпочитал музыку 1980-х, называли совсем другие примеры (Herman's Hermits и The Ventures как образец музыки 1960-х, Брюса Спрингстина и Майкла Джексона – музыки 1980-х).

Иными словами, предпочтения испытуемых, конечно же, отражали разницу во вкусах.

Но они также показывали, какие конкретные примеры приходили на ум при ответе на уточняющий вопрос, и при этом испытуемые не осознавали, что, оценивая наиболее вероятные ответы других членов группы, они сами наполняли содержанием две предложенные категории.

Та же динамика работает и в политической культуре. Проблемы и события, являющиеся предметом социальных, политических и этических споров, неизбежно толкуются разными людьми по-разному. Это наглядно иллюстрирует исследование того, как увидели люди с противоположных концов политического спектра столкновение между пикетчиками и полицией. Это же иллюстрирует и противоположная реакция со стороны левых и правых, когда речь заходит об абортах, применении оружия полицейскими или об обращении с узниками тюрьмы в Гуантанамо.

Когда ведущие канала Fox News провозглашают, что США должны использовать усиленные методы допроса, а те, кто против, ставят безопасность страны под угрозу, они имеют в виду необходимость жесткого физического обращения с людьми, которые реально планируют убить максимально возможное число невинных граждан. Но когда ведущие MSNBC отстаивают противоположную позицию, они подразумевают, что жертвами пыток оказываются мелкие функционеры «Аль-Каиды» или невиновные, схваченные по доносу кого-то, кто хотел свести с ними личные счеты.

Позиция и тех, и других по вопросу использования конкретных методов допроса, скорее всего, была бы различна и в тех случаях, когда связь допрашиваемого с террористами установлена достоверно. Когда, к примеру, Дик Чейни говорит: «Я больше беспокоюсь о преступниках, которых отпустили[из Гуантанамо], чем о тех немногих, кто на самом деле невиновен»[13], – он выражает ценностные установки, с которыми мало кто из левых согласился бы. Однако в ситуации, когда, пользуясь емкой терминологией Эша, участники полемики реагируют на «разные объекты суждения», усиливаются разногласия по этому вопросу и усугубляется демонизация противоположного лагеря.

Итак, игнорирование того, что оппоненты фактически реагируют на очень отличающиеся объекты суждения, усугубляет взаимное непонимание и подпитывает дальнейшее противостояние. Оно заставляет оппонентов строить необоснованные негативные гипотезы о ценностях, убеждениях, сострадательности, искренности друг друга – гипотезы, которые неизбежно ведут к обострению конфликта. Участникам конфликтов – и отдельным людям, и группам – часто советуют посмотреть на вещи глазами оппонента. Давать такие советы легко, но воплощать их в жизнь трудно. Однако те, кто мудрей, могут постараться отделить разногласия по поводу фактов и интерпретаций от разногласий по поводу ценностей и предпочтений.

Тенденциозность в восприятии объективности и тенденциозности

Седьмого ноября 2000 года многие американцы ложились спать с мыслью, что кандидат Демократической партии Эл Гор избран президентом страны. Но проснувшись следующим утром, они узнали, что кандидат Республиканской партии Джордж У. Буш слегка обогнал Гора в решающем штате, Флориде, с ее двадцатью девятью голосами выборщиков, и тем самым получил достаточный перевес, чтобы праздновать победу. Поскольку преимущество Буша во Флориде было мизерным (меньше половины процента от всех поданных голосов), штабы обоих кандидатов развернули активные боевые действия на юридическом фронте, результатом которых стало решение Верховного суда Флориды о ручном пересчете голосов во всем штате.

Однако уже на следующий день Верховный суд США распорядился приостановить исполнение решения суда штата, а несколько дней спустя и вовсе отменил пересчет. Мнение большинства членов Верховного суда гласило, что одобрение пересчета было бы нарушением пункта о равной защите 14-й поправки к Конституции.

Демократы раскритиковали это решение, заявив о тенденциозности суда, пятеро членов

большинства и четверо членов меньшинства которого разошлись по линии идеологического раскола между республиканцами и демократами. Один из правоведов заметил, что не знает «никого, кто бы считал, что в случае перемены сторон, то есть если бы Гор оспаривал решение о пересчете, принятое республиканским Верховным судом Флориды», прореспубликанское большинство Верховного суда США применило бы «принцип конституционного права таким неожиданным и изобретательным образом, чтобы отдать победу Гору»[14]. Многим показалось подозрительным, что прореспубликанское большинство суда внезапно апеллировало в этом деле к верховенству федерального органа власти, несмотря на частые возражения республиканцев против «судейского активизма»[11], отстаивание ими правовой самостоятельности штатов и узкого толкования пункта о равной защите.

Хотя почти все демократы считали решение большинства идеологически и мотивационно тенденциозным, пятеро судей Верховного суда США, поддержавших это решение, смотрели на дело иначе. Они настаивали, что здесь имело место беспристрастное применение закона. Судья Кларенс Томас, выступая вскоре после случившегося перед студентами в Вашингтоне, поведал аудитории, что решение не было связано с идеологическими пристрастиями[15]. Судья Антонин Скалиа выражал еще большее пренебрежение к любым претензиям такого рода, на встрече в Уэслианском университете посоветовав «уже наконец смириться с этим»[16].

Как видно из специальных исследований, эти пятеро членов большинства суда в деле «Буш против Гора» едва ли составляют исключение. Ли и одна из его бывших аспиранток, Эмили Пронин, спрашивали испытуемых, насколько они подвержены тенденциозности, свойственной человеческим суждениям. В частности, им зачитывали такой пассаж: «Когда люди думают о своих успехах в учебе или в работе, они демонстрируют склонность к самовозвеличиванию. Иными словами, они склонны приписывать успехи себе и снимать с себя ответственность за неудачи; они рассматривают свои успехи как результат личных качеств вроде целеустремленности или особых дарований, а свои неудачи – как результат внешних факторов, например завышенных требований начальства или низкого качества преподавания». После чего испытуемых просили оценить, насколько они склонны к этой и еще семнадцати разновидностям тенденциозности.

Вы, наверное, могли бы предугадать их ответы. Среднестатистический американец (особенно сторонник демократов) питает сомнения в объективности прореспубликанского большинства в решении об отмене пересчета голосов во Флориде, так и респонденты в этом исследовании полагали, что остальные более подвержены тенденциозности, чем они сами[17]. Иначе говоря, тенденциозность гораздо легче опознать в других, чем в самом себе. Или, как сказано в Евангелии от Матфея (7:3), «и что ты смотришь на сучок в глазе брата твоего, а бревна в твоем глазе не чувствуешь?»

Таким образом, важным первым шагом к обретению мудрости является признание, что тенденциозность не есть нечто, что существует только в чужом глазу. Она искажает и ваше зрение тоже. И дело не в том, что мы слепы к своей предвзятости, потому что склонны к самооправданию или хотим быть о себе хорошего мнения. Эти мотивы, конечно, присутствуют, о чем мы еще будем говорить в третьей главе. Но ими вопрос не исчерпывается. Более глубокая проблема в том, что, когда мы всматриваемся внутрь себя, мы не видим следов влияния эгоистической тенденции на сам процесс осмысления относящихся к делу фактов и аргументов (этот процесс не осознаётся!). В итоге мы убеждены, что, хотя наши выводы и согласуются с нашим личным интересом и интересами

---

[11] «Судейский активизм» (judicial activism) – термин политической жизни США, неодобрительно используемый в основном консерваторами и обозначающий принятие судами, в первую очередь Верховным судом США, решений, изменяющих права граждан без учета существующего законодательства и воли законодателей. В первую очередь характеризует знаковые либеральные решения Верховного суда, принятые в период борьбы за гражданские права меньшинств и женщин в 1960–1970-х гг. – *Прим. пер.*

нашей группы, эти соображения если и играли какую-то роль в нашем анализе, то минимальную. Мы убеждены также, что объективный вывод, в силу простого совпадения, оказался наиболее выгоден для нас и для таких, как мы.

Наибольшее влияние наивный реализм оказывает тогда, когда наши взгляды максимально расходятся с взглядами наших оппонентов. Это было хорошо показано в одном простом исследовании, которое мы провели вместе с Эмили Пронин. Сначала мы провели опрос большой группы респондентов, чтобы узнать позицию участников по разным проблемам вроде «позитивной дискриминации»[12], смертной казни или права на аборт, а также одобрительно ли они относятся к разным известным политическим деятелям и средствам массовой информации. Все участники отвечали на одни и те же вопросы.

Мы собрали анкеты одних участников, в случайном порядке раздали их другим участникам и попросили каждого оценить, насколько близки взгляды человека, чью анкету он получил, его собственным. На последнем этапе мы просили участников предположить, насколько на взгляды этого другого человека, а также на их собственные, повлияли разные «соображения». В представленном перечне соображений были считающиеся разумными и достойными, в частности «внимание к фактам», «забота о справедливости», «должное внимание к долгосрочным последствиям». Другие же варианты описывали различные типы тенденциозности, такие как «желание получить одобрение членов группы», «принятие желаемого за действительное», «политическая корректность».

Результаты красноречивы *(рис. 1.1)*! Они также помогают понять настойчивые жалобы либералов по поводу позиций, что высказываются на консервативном Fox News, или консерваторов – по поводу того, что они слышат и видят в либеральных СМИ. Чем больше взгляды другого человека отличались от взглядов того, кто их оценивал, тем скорее они объяснялись тенденциозностью, а не разумными соображениями (черные столбики на диаграмме)[18].

[12] «Позитивная дискриминация» (affirmative action) – понятие, которое исходно обозначало политику властей США, направленную на дополнительные меры по десегрегации в отношении чернокожего населения страны. Типичное ее выражение – выделение специальных квот при приеме на работу или на учебу. В настоящее время обозначает меры, дающие привилегии и другим социальным группам, подвергавшимся дискриминации или находившимся в неблагоприятных социальных условиях. – *Прим. пер.*

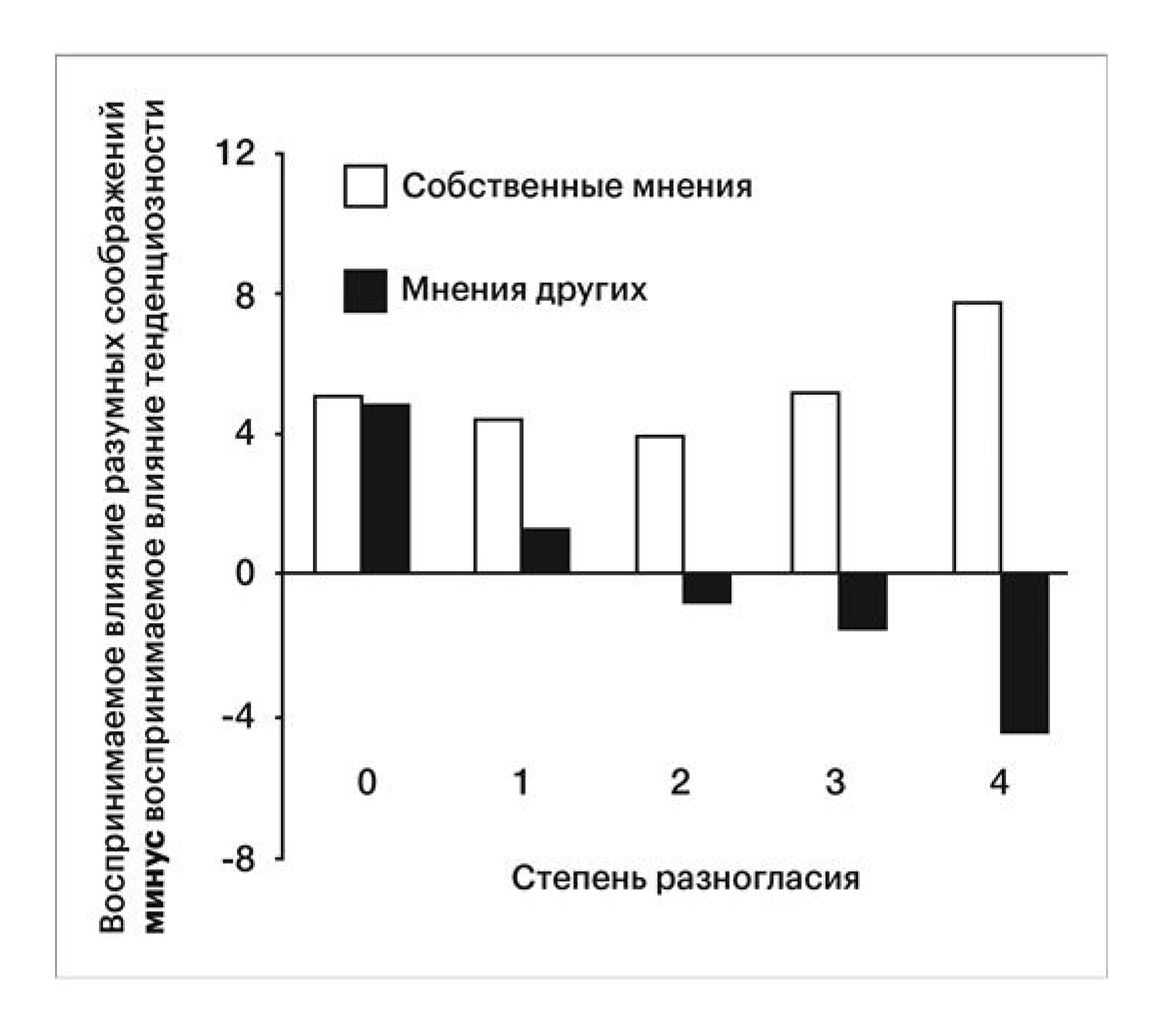


Рис. 1.1. Черные столбики отражают разницу между воспринимаемым влиянием разумных соображений и разных источников тенденциозности на мнения других людей. Белые столбики отображают соответствующую разницу применительно к собственным мнениям (Pronin, Gilovich, & Ross, 2004)

Что характерно, степень разногласия мало сказывалась на том, насколько участники оценивали свои взгляды больше продиктованными резонными соображениями, чем тенденциозностью (белые столбики на диаграмме). Наиболее заметные разногласия вовсе не вели и к признанию собственной необъективности. Наоборот, при максимальной степени разногласия участники эксперимента не только особенно придирчиво оценивали взгляды другого, но и были особенно щедры в позитивной оценке собственной рациональности. В целом трудно вообразить более однозначное подтверждение наблюдения Бенджамина Франклина: «…большинство людей… полагают, что владеют абсолютной истиной и что во всех случаях, когда другие расходятся с ними, они заблуждаются»[19].

Как удобно, могли бы вы сказать, и как приятно себя чувствуешь! Удобно – безусловно, приятно – возможно. В любом случае такая закономерность в оценках напрямую следует из того, что большинство психических процессов, посредством которых мы осмысляем окружающий мир, действуют автоматически и помимо нашего сознания. Опять же, наивный реализм дает нам ощущение, что мы видим вещи такими, какие они есть, а не сконструированными, не процеженными через сито наших ожиданий, предпочтений или мировоззрения. Отсюда и возникает опасность рассматривать иные, отличные от наших взгляды как порождение ущербных умов и душ.

Выдающийся британский философ Исайя Берлин, рассуждая о печальных уроках XX

века, писал: «Мало что причинило столько вреда, как вера отдельных людей и целых групп (племен, государств, наций, церквей) в то, что они *единственные* владеют истиной, особенно истиной о том, как следует жить, кем следует быть и что следует делать, в то, что думающие иначе находятся во власти не просто заблуждения, но зла или безумия, а значит, нуждаются в сдерживании или подавлении. Чудовищное и опасное высокомерие – верить в то, что только вы и правы, что вы владеете волшебным зрением, которому доступна Истина, что другие не могут быть правы, если не соглашаются с вами»[20].

Именно из-за того, что так легко разглядеть изъян тенденциозности в суждениях других, так трудно бывает поверить, что сами они его не замечают. Поэтому те, с кем мы не согласны, и кажутся нам «во власти не просто заблуждения, но зла или безумия». В лучшем случае мы считаем этих людей сбившимися с толку, страдающими от недостатка объективности. К примеру, и либералы, которые с одобрением отзываются о нетипично толерантных взглядах бывшего вице-президента Дика Чейни на права гомосексуалов, и консерваторы, которые не одобряют его за это, скорее всего, думают, что его позиция по этому вопросу была бы жестче, если бы его дочь не оказалась лесбиянкой. Консерваторы склонны предполагать, что он бы не принял столь ошибочную точку зрения, если бы не влияние сексуальной ориентации его дочери, и удивляются его неспособности осознать этот «очевидный» источник предвзятости. Либералы же не понимают, почему широта его взглядов в этом вопросе не распространяется на другие группы, страдающие от дискриминации.

По той же причине либералы сомневаются, что Нэнси Рейган стала бы таким горячим сторонником государственной поддержки изучения стволовых клеток, если бы ее муж не страдал болезнью Альцгеймера. Почему, удивляются они, ей не очевидно, что эта позиция противоречит знаменитой фразе ее мужа: «…девять самых страшных слов в английском языке – это „Я представитель государства, и я пришел, чтобы вам помочь“ (I'm from the government and I'm here to help)»? Либералам казалось странным и то, что предвыборная платформа Сары Пэйлин предполагала сокращение государственных расходов, но при этом она отстаивала увеличение федерального финансирования программ помощи детям-инвалидам, – пока они не узнали, что инвалидом является один из ее детей. В том же ключе люди склонны объяснять взгляды консерватора, который провел ночь за решеткой, и взгляды левого политика, который подвергся ограблению на улице или, пытаясь открыть ресторан, столкнулся с придирками санинспектора.

Значит ли это, что, по-нашему, все эти люди не осознают, что их личный опыт сказался на их суждениях? Нет, не значит, по крайней мере не всегда. Влияние наивного реализма не столь прямолинейно. Человек иногда вполне готов признать, что на его позицию повлиял личный опыт. Но он будет настаивать, что *этот* конкретный личный опыт был для него источником новой информации, а вовсе не тенденциозности.

В таких ситуациях приходится слышать примерно такие объяснения: «Нельзя по-настоящему осознать важность исследования стволовых клеток, пока не увидишь вблизи разрушительные последствия болезни Альцгеймера»; «Невозможно оценить всю необходимость борьбы с гомофобией, пока не увидишь, как сильно она отягощает жизнь друга или родственника-гомосексуала»; «Тебе стало бы понятно, почему нам нужна позитивная дискриминация, если бы ты испытал на себе скрытый и вполне открытый расизм, с которым мне пришлось столкнуться в своей карьере»; «Ты не стал бы пренебрежительно относиться к предостережениям консерваторов по поводу государственного регулирования бизнеса, если бы сам попробовал открыть свое маленькое дело».

Чтобы изучить подобный ход мыслей, мы с Джойс Эрлингер, одной из наших аспиранток, рассказали группе студентов Корнеллского университета, что их учебное заведение обобщает свою практику позитивной дискриминации и в связи с этим собрало комиссию из студентов, чтобы получить отклик на предложенные изменения[21]. Затем каждого из респондентов просили оценить, в какой степени вклад в работу комиссии студента, принадлежащего к белому большинству или к одному из меньшинств, будет

объективен (или тенденциозен) в силу его расовой принадлежности. Для этого нужно было поставить отметку на шкале между «этническая принадлежность студента скорее помешает ему иметь ясное представление о проблемах» и «этническая принадлежность студента скорее поможет ему иметь ясное представление о проблемах».

Полученные результаты были однозначны и красноречивы. И белые, и представители меньшинств считали, что раса другой группы респондентов помешает им ясно видеть проблемы. Но ни одна группа не думала о своей собственной расовой принадлежности как об источнике тенденциозности, а представители меньшинств даже считали, что их расовая принадлежность – уникальный и важный источник знаний по обсуждаемым проблемам.

То же распределение ответов обнаружилось, когда мы опросили членов университетской сборной спортивной команды и студентов, занимающихся спортом просто как любители. На этот раз вопрос был гораздо менее эмоционально заряженным: должен ли новый тренировочный центр быть доступным только членам официальной команды или всему населению студгородка. Члены обеих групп настаивали, что мнение другой группы более тенденциозно в силу личной заинтересованности, а что их собственное положение (участие или неучастие в сборной) делало их точку зрения более компетентной и обоснованной. Таким образом, дело не просто в том, что люди полагают себя менее подверженными тенденциозности, чем другие (особенно если другие занимают противоположную позицию по спорному вопросу). Люди к тому же склонны думать, что то, что затуманивает суждение других, служит дополнительном источником правильного понимания для них самих! В противоположность этому мудрый человек осознает, что у каждой монеты две стороны: выигрышное положение, позволяющее лучше видеть одни вещи, может помешать видеть другие, которые лучше видны с иной точки обзора.

А как же честность и беспристрастность?

В 2012 году в серии чемпионских игр Национальной бейсбольной лиги команда «Сент-Луис Кардиналс» отстаивала свой чемпионский титул в матчах с будущими чемпионами – командой «Сан-Франциско Джайентс». При этом фанаты сан-францисской команды громко сетовали, что спортивный комментатор канала Fox Sports Джо Бак предвзято относится к их команде. Причина лежала на поверхности: Бак ранее проработал шестнадцать лет комментатором игр «Кардиналс», а его отец, легендарный Джек Бак, комментировал игры «Кардиналс» на протяжении почти полувека. Защищаясь от обвинений в ангажированности, Бак сказал: «Если другим будет от этого легче, то же самое мне говорят в Сент-Луисе. Мне говорят, что я против „Кардиналс“»[22]. И добавил: «Меня обвиняют в тенденциозности, кто бы ни играл в Мировой серии. За все эти годы мне говорили, что я болею за Анахайм, Филадельфию, Бостон, Нью-Йорк. И так же говорили, что я болею против Анахайма, Филадельфии, Бостона, Нью-Йорка. Так уж оно все устроено»[23].

Разумеется, обвинения в ангажированности выходят далеко за рамки спорта. Если вы хоть немного следите за политикой, вам, возможно, знакомо следующее впечатление. Во время президентских дебатов вы видите, как ваш кандидат приводит убедительные доводы, тогда как его оппонент запинается, уходит от вопросов и говорит что-то невразумительное. Вы ожидаете, что ведущие, подводя итог, отметят, как сильно выступил ваш кандидат. Или, может быть, у вас возникли другие впечатления от вашего кандидата: он выступил слабее, чем вы надеялись, он не сумел дать надлежащий отпор передергиваниям, бессодержательным афоризмам, а то и откровенной лжи, которые обрушил на него оппонент. Вы рассчитываете, что в своем резюме комментаторы – по крайней мере те, у кого нет идеологического топора за пазухой, – расставят все по местам и объяснят, что «на самом деле» происходило во время дебатов.

Мы подозреваем, что в том и другом случае комментарии после дебатов вызвали у вас серьезное раздражение и разочарование. Комментаторы, казалось, изо всех сил старались зачем-то поддерживать видимость беспристрастности, не отдавая должного сильным

аргументам и удачным возражениям вашего кандидата и игнорируя нежелание говорить по существу противной стороны, когда речь шла о важнейших проблемах. Хуже того, у вас, наверное, сложилось впечатление, что комментаторы относятся с одинаковой серьезностью и к крайне сомнительным заявлениям оппонента, и к более обоснованным тезисам вашего кандидата. Одним словом, они не захотели называть вещи своими именами.

И такое впечатление оставляют не только дебаты. Если вы похожи на большинство других людей, вы наверняка считаете, что СМИ в целом слишком критично настроены по отношению к вашей партии и кандидатам и недостаточно критично по отношению к их противникам. Освещение политических и социальных вопросов в прессе вас откровенно не удовлетворяет, потому что, по вашему мнению, ваши единомышленники «говорят все как есть», а все, что доносится с другой стороны, почти всегда ложь, передергивание и полуправда.

Мы думаем, что вы уже понимаете, что подобные впечатления – следствие наивного реализма. Если наш мыслительный аппарат рисует нам ясную картину реального положения дел, любой анализ, приводящий к иной картине, будет казаться некорректным. Если вещи представляются сплошь черными одной стороне и сплошь белыми другой, у обеих сторон вызовет только раздражение мнение третьей стороны, которая утверждает, что видит много серого. Чтобы изучить этот феномен подробнее, Ли с его коллегами Робертом Валлоуном и Марком Леппером провели исследование по горячим следам одного кровавого эпизода в долгой трагической истории израильско-палестинского конфликта – резни 1982 года в лагерях беженцев на окраине Бейрута, устроенной боевиками христиан-фалангистов[24].

Предмет изучения – освещение расправы в средствах массовой информации. Выглядело ли оно непредвзятым в восприятии разных групп, в особенности тема возможной причастности израильского правительства, которое поддерживало контакты с фалангистами, желавшими переиграть мусульманские группы в борьбе за власть в Ливане? Участниками эксперимента были студенты Стэнфордского университета, одни поддерживали израильскую сторону, другие – палестинскую. Обеим группам продемонстрировали одни и те же отрывки из репортажей главных новостных каналов, после чего просили оценить увиденное.

Как и ожидалось, обе группы отнеслись к освещению событий в СМИ как к явно тенденциозному в пользу противоположной стороны. Ответы вообще не пересекались. Ни один из шестидесяти восьми членов произраильской группы не оценил показанный материал как лояльный к израильской стороне, как это представлялось любому из двадцати семи членов пропалестинской группы. Хуже того, обе группы в итоге пришли к убеждению, что беспристрастные зрители, просмотрев материал, вынесли бы впечатление более благоприятное для противоположной стороны.

Поскольку люди склонны считать свою версию событий не «версией», а объективной оценкой происходящего, любой, кто попытается дать сбалансированное описание событий, скорее всего, покажется предвзятым и враждебным. Это одна из причин, почему четвертая власть пользуется неуважением у публики. Правые в США обвиняют во всех грехах «средства массовой дезинформации», а левые сетуют, что главные новостные органы блюдут показной нейтралитет, уделяя радикально правым мнениям столько же времени и внимания, сколько гораздо более умеренным позициям с другой стороны политического спектра. И обе фракции считают каналы, «потакающие» противоположной стороне, вопиюще бессовестными, тогда как телеканалы, разделяющие ее собственную точку зрения, кажутся источником освежающего трезвомыслия.

Враждебность к третьей стороне распространена и вне политики. Она отражается в том, как оппоненты вообще относятся к посредникам в конфликтах: к друзьям семьи, из лучших побуждений помогающим уладить домашнюю ссору, к профессиональным медиаторам, нанимаемым для разрешения юридических споров, к высокопоставленным дипломатам, пытающимся предотвратить или локализовать международный конфликт. Тот, кто мудрее, не застрахован от подобных разочарований, особенно в моменты наибольшего напряжения. Однако именно ему, после небольшого раздумья, придет в голову, что аналогичными

чувствами и убеждениями наверняка проникнуты и оппоненты – и не по причине бесчестности, а в силу точно такого же наивного реализма.

Разногласия и проблематичность золотого правила

Люди часто ведут в голове что-то вроде турнирной таблицы, в которой помечают, сколько раз, по крайней мере по их мнению, они «выиграли» или «проиграли» в споре. В этой таблице первый показатель, скорее всего, велик, второй – мал. Восприятие споров, личных или политических, через призму наивного реализма дает фактически тот же результат, что и наблюдение за дебатами между «нашим» и «их» кандидатами. Мы думаем, что наши тезисы обоснованны, тезисы оппонента – необоснованны или что мы были искренни, а оппонент либо увиливал от ответов, либо зарабатывал ораторские очки в ущерб честному обмену мнениями.

Наивный реализм способствует вере в то, что разумных людей, несогласных с нами, мы всегда сумеем убедить, если только они поговорят с нами (или скорее нас послушают). Очень естественно думать, что только *не*разумные люди останутся слепы к истине после того, как мы представим относящиеся к делу факты и соображения. Даже те доброхоты, которые искренне стремятся прийти к согласию с противоположной стороной, опираются на то же оптимистическое допущение. Они всерьез не рассматривают, что подобная дискуссия заставит переменить взгляды *их самих*. И редко случается, что им приходится убедиться в обратном.

Понимание наивного реализма подсказывает, что расхожая мудрость относительно терпимости и доброй воли кое в чем должна быть пересмотрена. Например, может быть не так уж мудро следовать золотому правилу «поступать с другими так же, как ты хочешь, чтобы другие поступали с тобой». Как заметил великий драматург и известный острослов Джордж Бернард Шоу, в бездумном применении этого правила к другим есть свой риск: «их вкусы могут отличаться»[25]. Осознание власти и вездесущести наивного реализма подсказывает более скромную, отрицательную версию правила, сформулированную еврейским мудрецом Гиллелем: «Что ненавистно тебе, не делай другому – в этом вся Тора. Остальное – комментарии». Неудивительно, что Конфуций, философ, которого часто представляют воплощением мудрости, дает аналогичный совет: «Не навязывай другим то, чего себе не пожелаешь».

Когда две головы действительно лучше, чем одна

Разнообразные рынки предсказаний, возникшие за последние десятилетия, такие как Intrade, Iowa Electronic Markets, Hollywood Stock Exchange, свидетельствуют о полезности аккумулирования множества мнений для предсказания, как поведет себя рынок ценных бумаг, кому достанется «Оскар» или кто станет следующим президентом. Эти рынки создавались на основе исследований, демонстрирующих, что вычисление среднестатистического значения прогнозов большим числом людей в отношении любой малопредсказуемой переменной: температуры в комнате, количества драже в банке, нового лауреата Нобелевской премии мира – приводит к показателю, который обычно точнее большинства индивидуальных оценок[26]. Пытаясь прогнозировать издержки, риски, выгоды, всегда хорошо знать мнение других людей.

Однако многие не понимают, что даже одно-единственное дополнительное мнение может заметно улучшить оценку или предсказание. Прежде чем мы поделимся результатами исследований по этой проблеме, представьте себе ситуацию. Допустим, кто-то попросил вас с другом оценить длину моста Золотые Ворота, цену дома, который собираются выставить на рынок, или потери в живой силе во время будущей военной кампании. Какое значение вы придадите оценке партнера, особенно если она отличается от вашей? Согласитесь ли вы просто усреднить ваши результаты? Или вы прикинете, какая оценка вероятнее всего

окажется правильной (предположительно ваша), и наделите ее бо́льшим весом?

Если две оценки сравнительно близки, велик шанс, что обе будут либо больше, либо меньше правильного ответа. В этом случае усреднение оценок даст ошибку, которая не будет отличаться от средней погрешности каждой оценки. Но если ваши оценки сильно расходятся, скорее всего, они лежат на противоположных концах от истинного значения. В этом случае их усреднение даст меньшую ошибку, чем средняя погрешность отдельных результатов. Это можно утверждать с математической достоверностью. Если по отдельности вы оба промахнулись примерно одинаково в разных направлениях, после усреднения вы выиграете в точности. Но даже если один из вас изначально был близок к правильному значению, а другой далек и таким образом более близкий несколько потерял бы в точности, а более далекий сильно выиграл бы, средняя ошибка обеих оценок все равно снизится при усреднении. (Конечно, если бы вы договорились, чья оценка более обоснованна, то оба могли бы выиграть в точности , наделив эту оценку бо́ льшим весом, – но мы знаем, что наивный реализм обычно затрудняет договоренность…)

Что происходит, когда людей попарно просят оценить разного рода показатели? Возможно, выслушав наш рассказ о наивном реализме, вы уже готовы прогнозировать ответ. Каждый участник пары, скорее всего, будет думать, что его оценки менее тенденциозны и более объективны, чем оценки другого. Как следствие, это приведет к взаимному нежеланию придавать значение оценкам другого, особенно когда результаты существенно расходятся. Но ведь именно в этом случае усреднение повысило бы точность!

Для проверки этой гипотезы и наглядной демонстрации ее следствий Ли с коллегами (Варда Либерман, Джулия Минсон и Крис Брайан) провели серию экспериментов: пары испытуемых должны были оценить значения некоторых неизвестных им показателей[27]. Часть исследований проводилась в Израиле и предполагала оценку распространенности политических позиций (доля одноклассников, считающих, что Израиль должен уступить Голанские высоты на мирных переговорах с Сирией) или демографических фактов (доля друзов в составе населения Израиля). Другие эксперименты проводились в США, в них участвовали люди с определенным уровнем компетенции (исполнители бальных танцев оценивали, какой балл им выставит жюри; юристы и студенты юрфака оценивали, какую сумму получат истцы в деле о компенсации ущерба).

В каждом эксперименте участники сначала давали собственную оценку. Затем, узнав прогноз напарника, делали дополнительное предположение, придавая прогнозу напарника сколь угодно большой или малый вес. В третьем раунде пару просили дать совместную оценку, на которой оба должны были сойтись. В каждом раунде за точность предлагалось финансовое вознаграждение.

Разумеется, никто не знал правильных ответов. В некоторых случаях участник имел основание предполагать, что его личная оценка более точна, в других – что более точна оценка напарника. Однако чаще всего участник не имел оснований считать одну из двух оценок лучше другой. Так или иначе участники, как правило, наделяли свои первоначальные оценки гораздо бо́ льшим весом, чем оценки партнеров. И дорого заплатили за это. Они справлялись хуже, чем если бы попросту вывели среднее арифметическое своего мнения и мнения напарника (так было проделано примерно в 10 % случаев). Когда напарников все же заставляли прийти к единому мнению и дать общую оценку, точность их оценок в большинстве случаев повышалась.

Вывод очевиден: допущение, что мы оцениваем вещи точнее, чем другие люди, не уступающие нам в информированности и компетентности, не обходится даром. Тот, кто мудрее, старается сократить эти издержки путем совместного обсуждения, сближения позиций, а в случае сомнений – принятия компромиссного результата.

Преодоление наивного реализма

Как можно представить успешную попытку избежать негативных последствий

наивного реализма? Она не означала бы, что мы перестали видеть вещи через призму своих ожиданий, потребностей и опыта. Такое невозможно. Для нас возможно лишь признать, что наша точка зрения может быть не более обоснованной, чем чья-то еще. В принципе она может быть даже менее обоснованной. История знает замечательный пример подобного признания, сделанного в обстоятельствах одного из самых важных событий американской истории. Через десять лет после окончания Гражданской войны, выступая с речью на открытии памятного монумента в честь Авраама Линкольна, Фредерик Дуглас так описал погибшего президента:

> «С точки зрения борцов за отмену рабства, мистер Линкольн казался медлительным, вялым, слишком спокойным и недостаточно вовлеченным».

Эту оценку легко можно понять, зная о постоянной неудовлетворенности Дугласа тем, с какой скоростью Линкольн шел к отмене рабства. Но дальше оратор продемонстрировал замечательную способность выйти за пределы своего видения, добавив:

> «В меру же настроений его страны – настроений, с которыми, как государственный муж, он не мог не сверяться, – он был стремительным, усердным, радикальным и непреклонным… Если оценивать его в целом, учитывая исполинский масштаб предстоявшей ему работы, то, каких средств требовали его цели, и глядя на все, что он совершил от начала до конца, можно сказать, что бесконечная мудрость редко посылала в мир человека, более отвечающего своему предназначению, нежели Авраам Линкольн».

Так, как повел себя Дуглас в тот весенний день, должны стараться вести себя мы, если хотим яснее понимать окружающий мир. Мы должны признать, что наше представление о мире – это всего лишь наше видение, обязанное месту, в котором мы оказались, нашей биографии и личному багажу знаний. Человек, которого чествовал Дуглас, и сам обладал такой же открытостью ума. Есть знаменитое замечание Линкольна о политическом оппоненте: «Мне не нравится этот человек. Надо узнать его получше». Такая доброжелательная реакция подтверждает важную истину: часто, когда мы знакомимся ближе с человеком, чьи слова и поступки казались неприятными, когда нам становится яснее, как он понимает происходящее, наша антипатия пропадает.

Разумеется, чтобы лучше понять другого человека, важно выяснить не только как он видит мир, но и влияние и ограничения реальных обстоятельств, в которых он находится. Это особенно касается случаев, когда поступки человека кажутся неожиданными или неразумными. Мы посвятим этой теме следующую главу.

2. Сила обстоятельств

Вообразите, что приятный молодой человек стучится к вам в дверь и просит разрешения поставить на лужайке перед вашей дверью щит с надписью: «Осторожнее за рулем». Судя по фотографии, которую он вам показал, надпись некрасивая, а сам щит заслонит вашу входную дверь и бо́льшую часть фасада. Щит, по словам незнакомца, планируется установить на неделю. Какова ваша реакция?

Как ни удивительно, в одном из вариантов эксперимента в 1966 году 76 % домовладельцев в микрорайоне среднего достатка в Северной Калифорнии ответили согласием на точно такую просьбу[1]. Как удалось авторам эксперимента достичь столь высокого процента согласия? Может быть, они предлагали щедрое вознаграждение? Убеждали силой эмоциональных аргументов? Запугивали? Ни то, ни другое, ни третье. Они

просто воспользовались одним из вариантов приема под названием «нога в двери»[13].

Примерно неделей раньше другой член исследовательской группы обошел тех же домовладельцев и всего лишь поинтересовался, не согласятся ли они поместить наклейку размером 10 на 10 см с надписью «Будь осторожен за рулем» на окно дома или машины. Почти все ответили согласием на эту скромную просьбу и тем самым оказались податливы к повторной и гораздо более серьезной просьбе[14].

У социальных психологов сложилась традиция: вновь и вновь показывать, что людей можно заставить делать неожиданные вещи, не прибегая к особенным стимулам, угрозам или неоспоримым доводам. На первый взгляд малозаметные изменения в ситуации могут оказать ощутимое воздействие на поведение. Как показывают тысячи социально-психологических экспериментов, люди гораздо более чувствительны к малозаметным ситуационным влияниям, чем это представляется. Одно из следствий подобных экспериментов заключается в том, что хорошие люди, или, во всяком случае, те, кто безупречно ведет себя во множестве разных обстоятельств, могут оказаться в ситуации, которая заставит их поступать предосудительно.

Возьмите, например, эксперимент в богословской семинарии Принстонского университета: плохо одетый человек упал в дверном проеме и просил о помощи, в то время как студенты шли мимо из одного здания в другое, где им нужно было прочитать проповедь о добром самаритянине. Какова была реакция будущих священников и профессоров религиоведения? Сколько человек предложили свою помощь? Было ли проявлено милосердие, как добрым самаритянином из притчи, или студенты поспешили мимо, как священник и левит из той же притчи? Реакция во многом зависела от сказанного человеком, который попросил их приготовить проповедь: либо у них достаточно времени, чтобы успеть к месту проповеди, либо они опаздывают и нужно торопиться. Из тех, у кого было много времени, остановились, чтобы помочь, 63 %; из тех, кто спешил, – только 10 %[2].

Описанные эксперименты подчеркивают, что человек более податлив, чем мы думаем. Здесь стоит предостеречь читателя от поспешных выводов: не следует думать, что влиять на людей легко. Требуется немалое мастерство и внимание к деталям, чтобы разработать эксперимент, дающий отчетливые результаты, даже если вы в целом понимаете психологические принципы, которые он должен продемонстрировать.

Неожиданные результаты этих исследований, мастерство и внимание к деталям, которое понадобилось для обеспечения их успеха, иллюстрируют ту же мысль: люди весьма чувствительны к специфическим аспектам ситуации, в которой они оказываются. В результате они часто ведут себя по-разному в ситуациях, которые на первый взгляд кажутся очень похожими. Самых обычных мужчин и женщин незначительные, казалось бы, детали окружающей обстановки могут заставить делать вещи (и хорошие, и плохие), которые могут вас удивить, так же как удивили бы их друзей, родных и соседей. Недаром после очередного

---

[13] Термин «нога в двери» относится к одному из приемов, использовавшихся коммивояжерами прошлого. Чтобы войти в дом, поговорить с покупателем, коммивояжер просил о небольшом одолжении (например, о стакане воды, позволении присесть: «а то мне что-то нехорошо»), полагая, что согласие установит первый личный контакт, который облегчит переход к заготовленной речи и возможной продаже товара. Прием в описанном нами исследовании отличался от классического: простая первоначальная просьба и последующая, гораздо более серьезная, исходила от разных людей.

[14] В контрольном варианте эксперимента, где отсутствовал предварительный этап с незначительной просьбой, только 17 % испытуемых согласились поставить уродливый рекламный щит – тоже на самом деле довольно высокий показатель согласия, но меньший, чем с применением техники «нога в двери». Высокий показатель готовности согласиться даже здесь, вероятно, отражает факт, что люди с трудом отказывают неожиданным просьбам, то есть таким, где речь идет не о деньгах, времени или заимствовании некоей ценности. Большинство людей умеют отклонять привычные просьбы, но у них нет готового сценария для отклонения необычной просьбы, с которой они столкнулись в этом эксперименте, тем более что цель установки щита трудно было не поддержать.

убийства, теракта или финансового скандала мы часто слышим, как близкие преступника удивляются: как это он (почти всегда это *он*) мог такое сделать?

Поскольку тонкости влияния ситуаций часто ускользают от нашего внимания, естественная реакция людей на результаты описанных выше экспериментов часто состоит в том, чтобы объяснить их какими-то особенностями участников. Например, предположить, что домовладельцы, должно быть, были куда более сговорчивы пятьдесят лет назад. Или предположить, что студенты, в том числе студенты-богословы, обитая в обособленном университетском мирке, обеспокоены лишь хорошими оценками и не стремятся проявлять заботу о других. Некоторые, может быть, лицемерны, и им безразлична судьба нуждающихся в помощи.

Однако понимание силы обстоятельств должно заставить нас не делать поспешных выводов о тех, кто повел себя неожиданно. Тот, кто мудрее, не торопится выносить суждение, пока во всех деталях не учтет давления обстоятельств, в которых кто-то оказался (он даже проведет небольшое дознание с целью лучше выяснить эти подробности).

Убедиться в удивительной силе ситуационного влияния можно не только на примере хитроумных экспериментов социальных психологов. Силу обстоятельств демонстрируют и естественные эксперименты, иногда порожденные изменениями политики или обстоятельств, а иногда разницей традиций той или иной местности. Любой, кто желает стать мудрее и лучше понимать людей и их решения, может многому научиться на примерах из реальной жизни.

Взаймы дяде Сэму

В период Второй мировой войны правительство США выпустило облигации военного займа, они были предназначены для американцев, желавших принять участие в укреплении обороноспособности и заодно получить небольшую прибыль от своего вложения. (Средняя облигация стоила $75 и предполагала выплату в $100 по окончании срока займа через десять лет.) Процент работающих американцев, приобретших военные облигации, резко вырос в ходе четырех кампаний по их продаже с апреля 1943 года по июнь 1944-го. Подсчеты, сделанные на основе опросов более тысячи человек, свидетельствовали, что доля приобретателей выросла с 20 % во время первой кампании до 47 % во время последней. Что стало причиной стремительного роста? Может быть, был подъем патриотизма на фоне пополнения числа призывников и все более обнадеживающих новостей с театра военных действий? Может быть, трудящееся население стало получать больше денег за сверхурочную работу для нужд армии?

Каждый из этих факторов, возможно, сыграл свою роль. Но особенно действенным оказалось нечто другое – простая смена маркетинговой стратегии. Первая кампания полагалась в основном на призывы к патриотизму, распространявшиеся на стендах, в газетах, по радио и в кинотеатрах. Последующие кампании все больше использовали личную агитацию на рабочих местах, обращение к коллегам подписаться на покупку облигации прямо здесь и сейчас. Опросы показывали, что во время первой кампании личное обращение касалось 25 % работников, но во время четвертой их число увеличилось до 58 %.

Смена стратегии принесла немедленные дивиденды: личные обращения типа «подпишись прямо сейчас» в ходе четырех кампаний наглядно продемонстрировали свою эффективность. В апреле 1943-го 43 % адресатов личных обращений купили одну и более облигаций – против всего лишь 12 % из тех, кого агитировали другими способами. Эти цифры выросли до 58 % против 18 % в сентябре 1943-го, 63 % против 25 % в январе 1944-го и 66 % против 22 % в июне 1944-го[3].

Стоит заметить, что каждая последующая кампания увеличивала общий процент работающего населения, купившего облигации, а не только тех, к кому обращались с просьбами при личном контакте. Такое впечатление, что по мере распространения практики прямых обращений, которое увеличивало число продаж, нормы, регламентирующие, что

принято и ожидаемо, тоже менялись. Узнавая о большем числе друзей, соседей и коллег, имеющих облигации, люди склонялись поступить так же.

Выбрать согласие или выбрать отказ: почему шведы согласны на донорство органов, а датчане нет

Другой естественный эксперимент еще отчетливей показывает, что готовность людей вести себя благородно иногда зависит от того, в какой форме им предоставляется возможность для этого. Предметом сравнительного исследования была распространенность донорства органов в европейских странах, имеющих разные правила действия «по умолчанию»[4]. Как и в США, во многих странах Европы принята политика «явно выраженного согласия»: чтобы стать потенциальным донором, человек должен предпринять некоторое действие, обычно просто поставить подпись на обратной стороне водительских прав. Без личной подписи умершего человека его органы не могут быть использованы для помощи нуждающимся. В других европейских странах «умолчание» действует наоборот: предполагается, что человек не возражает против донорства, но через подпись на водительских правах имеет возможность выразить свое *не*согласие на использование своих органов. Другими словами, предпринимать некое действие людям приходится только в том случае, если они хотят выразить свой *отказ* от участия в программе донорства органов.

Готовность людей к участию в программах донорства в странах, где требуется согласие или, наоборот, несогласие на посмертное использование органов, различалась гораздо сильнее, чем можно было ожидать *(рис. 2.1)*. Опросы общественного мнения обнаруживают схожий энтузиазм по поводу донорства органов во всех этих странах, но доли реального участия резко различаются. Почти везде, где требуется специально сообщать о несогласии, доля согласия на предоставление органов близка к 100 %, а там, где надо специально выражать согласие, она в среднем составляет всего 15 %. Наименьшая доля участия среди стран, где явно надо заявлять о несогласии, – чуть более 85 % (Швеция), а наивысшая доля участия среди стран, где следует заявлять о согласии, – чуть менее 30 % (Нидерланды)!

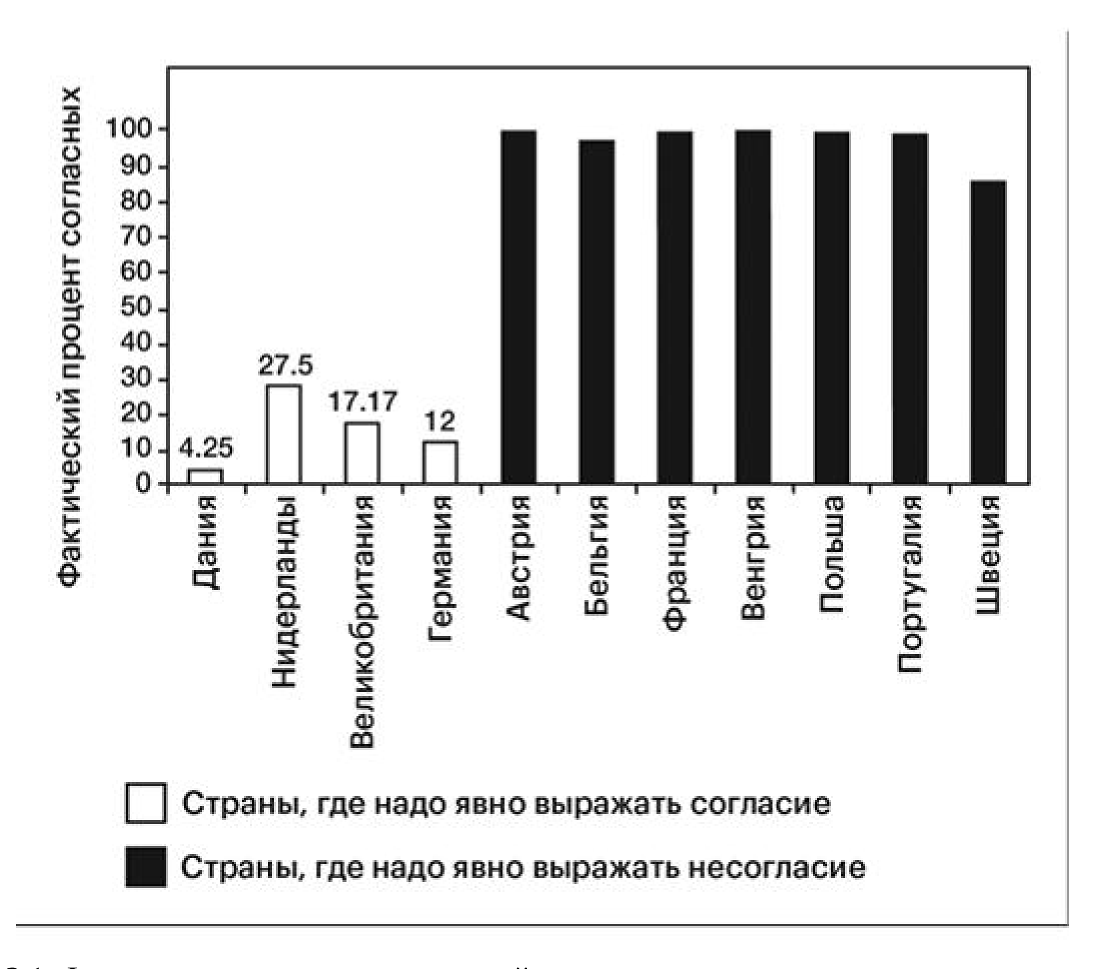


Рис. 2.1. Фактическая доля согласия людей на посмертное использование их органов по странам, %

Сделать так, чтобы вести себя желательным образом стало легко, – большой шаг на пути к цели, и тот, кто мудрее, начнет с него. Если люди хотят поступать определенным образом (например, жертвовать свои органы), вряд ли мудро тратить время, энергию или деньги, чтобы усилить их мотивацию. Просто делайте так, чтобы совершать эти поступки стало легче. Сделайте путь от благих намерений к эффективному действию таким, чтобы он был более понятным, а совершать предосудительные (с вашей точки зрения) поступки стало сложнее. Когда незначительные на первый взгляд отличия дают серьезный эффект, это обычно происходит в силу неких важных с точки зрения человеческой психологии причин. Как мы увидим в третьей главе, одна из таких важных вещей, которая меняется при изменении варианта, предложенного по умолчанию, – это *смысл*, приписываемый людьми стоящему перед ними выбору.

Как проще обеспечить себе безбедную старость

Мы все хотели бы хорошо жить на пенсии: ездить в гости к внукам, путешествовать по миру или просто проводить время дома в свое удовольствие, не волнуясь о будущих расходах. Но откладывать деньги для исполнения этих желаний нелегко. Часто деньги необходимы прямо сейчас, так что мы забываем о потребностях будущей старости. И особенно нелегко откладывать деньги, если для этого нужно принять активное решение. Но если *откладывать деньги* – это выбор по умолчанию и активное решение нужно принять, чтобы *отказаться* от этого варианта, то задача накопить сбережения к старости должна стать менее сложной. Так и происходит.

Многие наемные работники имеют возможность просить работодателя переводить

часть зарплаты на сберегательный счет с отложенным налогообложением. Чаще всего это популярный «план 401(k)», названный так по статье налогового кодекса США, которая регулирует подобные вклады, и нередко работодатель дополняет вклад сотрудника до определенной суммы (скажем, до 6 % от зарплаты). Традиционно участие в таких программах требовало активного решения работника: если он сам не писал заявление, его считали неучаствующим. Предполагалось, что большинство людей *хотят* откладывать на будущее – и поэтому сами обратятся с просьбой об открытии счета. Как постепенно стало понятно из многих исследований, фиксировавших вопиюще низкую долю сбережений в Соединенных Штатах, это предположение оказалось неверным.

В чем же дело? В том, что люди слишком близоруки, чтобы осознавать преимущества таких программ? Или в том, что они ленятся заполнить заявление? Не все так просто. Нажать на сайте кнопку «Согласен», чтобы завершить процесс оформления, может быть, и легко, однако совсем не легко просмотреть предложенные варианты вкладов и выбрать подходящий. Какую часть сбережений лучше держать в американских ценных бумагах? Какую – в бумагах иностранных компаний? Сколько вкладывать в недвижимость? Сколько – в фонды рынка краткосрочных обязательств? Это непростые решения, и люди говорят себе: «Сейчас я не могу этим заниматься, решу потом». Проблема в том, что это «потом» никогда не наступает.

Согласно одному исследованию, только немногим более половины сотрудников компании, в которой действовала программа, рассчитанная на активное выражение согласия, подали заявление об открытии пенсионного счета через полгода после трудоустройства. Процент подписавшихся увеличивался по мере увеличения срока работы в компании, но даже спустя два года более 20 % сотрудников так и не оформили счет (а значит, не имели счета для получения дополнительных «бесплатных денег», предлагаемых работодателем).

Чтобы расширить число участников, компания перешла на программу, работавшую по принципу выражения отказа[15]. На вновь нанятых работников автоматически заводился базовый сберегательный план, а если они не хотели к нему подключаться, то им нужно было специально позаботиться, чтобы зарезервированные деньги полностью или частично выдавались им вместе с зарплатой. У некоторых работников план 401(k) автоматически изымал 3 % зарплаты, у других автоматически сберегались 6 %. Но, как оказалось, процент отчислений на накопления не играл большой роли. Зато огромную роль сыграло изменение варианта, предлагавшегося по умолчанию. Доля участия в пенсионной программе, предложенной по умолчанию, была существенно выше, чем во время действия старой программы (по заявлению): на 35 % выше по прошествии трех месяцев работы и на 25 % по прошествии двух лет[5]. Вывод вполне однозначен: если вы стремитесь распространить практику сбережений, сделайте ее как можно более легкой. Это открытие и саму идею автоматических накопительных программ, развитие которых оно стимулировало, нобелевский лауреат Даниэль Канеман назвал символом триумфа поведенческой экономики.

Препятствия и легкие пути

Многие считают Курта Левина отцом американской социальной психологии. Он действительно был предтечей многих важнейших идей и открытий, которыми мы делимся в этой книге. Левин родился в Пруссии в 1890 году, и его молодость была типична для молодого немецкого ученого-еврея той эпохи. Он воевал в Первую мировую, а после ранения вернулся в Берлин, чтобы закончить докторскую диссертацию. Когда Гитлер пришел к власти в 1933 году, Левин достаточно ясно понимал, какое будущее уготовано

---

[15] В этой компании деньги по умолчанию вкладывались в денежный фонд краткосрочных займов, но у сотрудников был выбор между семью вариантами размещения своих инвестиций. Разные компании выбирают разные варианты размещения по умолчанию, при этом многие останавливаются на распределении вклада пополам между денежным рынком краткосрочных займов и фондом акций.

таким, как он, и покинул Германию.

В 1935 году, будучи приглашенным профессором в Стэнфорде, он рассматривал варианты продолжения карьеры в разных странах, включая Японию и Советский Союз, и сделал мудрый выбор, оставшись в США. Он занимал академические посты в Корнеллском университете, затем в университете Айовы и, наконец, в Массачусетском технологическом институте, при котором организовал Исследовательский центр групповой динамики. Он умер рано, в 1947-м, накануне перехода в Мичиганский университет, где должен был возглавить вновь образованный Институт социальных исследований[16]. За свое недолгое пребывание в США Левин, известный афоризм которого гласил: «Нет ничего практичнее хорошей теории», своей плодотворной работой демонстрировал, как полезны могут быть принципы социальной психологии в осмыслении самых злободневных практических проблем. Его усилия привели к созданию теорий и исследовательских методов, которые полностью изменили эту академическую дисциплину и которые по сей день доказывают свою продуктивность[6].

Один из научных вкладов Левина – переориентация внимания психологов. Он заметил, что, когда люди пытаются изменить чье-то поведение, они, как правило, стараются подтолкнуть человека в нужном направлении, обещая вознаграждение или угрожая дурными последствиями. Одни привлекают специалистов, чтобы убедить своих сотрудников активнее брать на себя инициативу; другие обещают детям деньги, чтобы те приносили хорошие отметки; третьи обращаются со страстными речами о важности правильного питания, рационального расходования денег, безопасного секса. Когда люди стремятся изменить свое собственное поведение, они стараются придать себе сил обещаниями награды за успех или мыслями о том, как дорого им обойдется поражение. Они ищут себе вдохновляющие образцы для подражания или просто дают обещания еще активней работать над собой: заниматься физическими упражнениями, чаще звонить потенциальным клиентам, уменьшить долг по кредитной карте или перестать читать детективы, а тратить время на что-то более полезное для ума.

Иногда такой подход срабатывает. Найдя способ повышения недостаточной мотивации, вы можете добиться успеха. Но чаще всего настоящая проблема не в недостатке мотивации. Большинство людей уже достаточно мотивированы и искренне хотят быть здоровее, богаче, эффективнее в работе. У молодых женщин высока мотивация избежания нежелательной беременности, работники предпенсионного возраста хотят быть уверены, что накопили достаточно денег для безбедной старости. В таких случаях попытки «подкачать» мотивацию вряд ли принесут много пользы. Более плодотворной стратегией, предположил Левин, было бы определить и затем устранить препятствия, мешающие желательному поведению.

Эта мысль Левина имеет широкое применение. Чтобы добиться изменений, устраните препятствия и сделайте проще путь между благими намерениями и эффективным действием – или проложите новый, более удобный. Не получается откладывать деньги? Инициируйте программу автоматических вычетов. Не получается снизить вес? Освободите свои полки от соблазняющих продуктов. Хотите, чтобы ваш сын проводил меньше времени за компьютерными играми и больше за чтением? Дайте ему для начала комиксы или графические романы, а не Беллоу, Болдуина или Барта.

Тот же принцип годится и для трансформации поведенческих привычек конкретных групп и целых обществ. Если мы хотим улучшить успеваемость учеников из социально незащищенных групп, решать проблемы потенциально опасных изменений климата, способствовать взаимопониманию между конфликтующими сторонами, мы должны уйти от увещеваний, угроз или обещаний наград. Как вы узнаете из трех последних глав этой книги, более мудро с психологической точки зрения выяснить, что мешает наступить желаемым

---

[16] Институт социальных исследований при Мичиганском университете продолжает сегодня традиции Левина, сочетая теоретическую работу с поисками решения важных социальных проблем современности.

изменениям, а затем применить стратегии для ликвидации препятствия.

Посмотрите, насколько в США в последнее время увеличился объем направляемых на переработку отходов. Люди добросовестно сортируют для вторичной переработки жестяные банки, бутылки и бумагу. Секрет успеха в данном случае заключался отнюдь не в системе льгот и наказаний, не в пропагандистских кампаниях с демонстрацией переполненных свалок и не в увещеваниях о пользе вторичной переработки для окружающей среды. Нужный эффект был достигнут распространением специально окрашенных приемников отходов, которые начали выставлять рядом с обычными мусорными контейнерами.

Когда людям приходилось сортировать и хранить подлежащие переработке отходы и затем самим вывозить их в ближайшие центры переработки, многие считали, что такое занятие для зеленых, хиппи и либералов. Освобождение от необходимости самим проделывать все это устранило препятствие для повторного использования мусора. Но, наверное, важнее, что сортировка отходов по соответствующим контейнерам стала рассматриваться как нормальное поведение рядового гражданина, в чем можно убедиться всякий раз, когда наблюдаешь улицы квартала в день сбора мусора. По-новому устроенные мусорные контейнеры подталкивают людей вести себя по-другому, это меняет социальные нормы и сам смысл соответствующих действий.

Святость, наивность или норма поведения хорошего гражданина?

Когда мы заканчивали работу над этой книгой, Европа переживала затянувшийся период экономического недомогания, начавшегося с открытия, что Греция залезла в долги глубже, чем предполагалось, и что она может объявить о дефолте. Это открытие тут же породило вопросы о платежеспособности Ирландии, Италии, Португалии и Испании, что, в свою очередь, создало атмосферу подозрительности, которая повлияла на состояние мировых финансовых рынков и замедлила экономический рост практически повсеместно.

Греция не вызывала сочувствия: выяснилось, что бюджетные проблемы в этой стране сложились в результате традиционного уклонения многих граждан от уплаты налогов. По оценкам аналитиков, бюджетный дефицит Греции мог бы быть сокращен на треть, если бы граждане погасили задолженность казне[7]. Однако уход от налогов в Греции считается нормальной, социально одобряемой практикой. Это нечто такое, чем, как убежден каждый, занимаются остальные, и поэтому *не* скрывают доходы и *не* завышают расходы, по общему мнению, только простаки.

Между тем нежелание платить налоги присуще далеко не только Греции. Оно свойственно отнюдь не только странам с высокими налоговыми ставками, или с привычным попустительством налоговых органов, или с долгой историей государственной коррупции и неэффективности. В США, по оценкам экспертов, по вине лиц, занижающих доходы или мошеннически пользующихся налоговыми вычетами, министерство финансов ежегодно недосчитывается $200 млрд[8]. Многие налогоплательщики поддаются соблазну умолчать о доходах или приписать вычеты, после чего придумывают себе оправдания: «Все так делают»; «Мультимиллионеры с их счетами в швейцарских банках и дорогими налоговыми консультантами платят меньший процент от своих доходов, чем люди среднего достатка вроде меня». Что здесь можно предпринять? Есть ли способ приучить людей честнее заполнять декларации, не угрожая серьезным наказанием и не нанимая армии бухгалтеров для дополнительного аудита?

Недавно проведенный эксперимент содержит указание на один такой способ. После решения ряда математических задач студентам было предложено письменно сообщать о своих результатах – чтобы определить сумму вознаграждения. Студенты думали, что экспериментатор не знает, хорошо ли они справились с задачами, но на самом деле их успехи скрыто отслеживались. Экспериментальное воздействие было очень простым. Половине участников было предложено в конце бланка, на котором они отчитывались, подписать «заявление о честности» – аналогично тому, что должны делать американцы на

последней странице налоговой декларации о доходах. Другая половина участников должна была подписать такое заявление в начале бланка – *до* того, как они укажут, хорошо ли справились с заданиями. В результате резко сократилось количество завышенных отчетов – с 79 до 37 %[9].

В другом исследовании авторы изучали, насколько точно водители сообщали одной из крупных страховых компаний показания пробега своего автомобиля – показания, от которых зависела сумма, которую они должны платить за страховку. Обнаружилось, что переход к форме бланка, в котором подписка о точности данных давалась до, а не после внесения самих цифр, увеличил отраженный в документе пробег на 10 %[17]. Получается, что в области морали точный выбор момента – вещь явно немаловажная. Мудрость в том, чтобы считаться с человеческим несовершенством, и тогда общий смысл этих экспериментов не покажется столь уж вызывающим. Да, честность или нечестность определяется не только моральными качествами людей, но и спецификой ситуации, которая может усилить или ослабить искушение поступить нечестно и акцентировать или, наоборот, не слишком подчеркивать норму, предписывающую вести себя честно.

Дело не в том, что мы пассивные марионетки, которыми можно манипулировать, дергая за нужную ниточку. Мы скорее похожи на руководителя небольшой компании, имеющего множество задач: удовлетворять запросы клиентов, подчиненных и акционеров; следить за конкурентами, движением рынка и изменениями нормативной базы и заботиться о хорошей репутации компании. Достаточно поменять один элемент в этом хитросплетении факторов, и последствия скажутся на всех остальных. Люди более мудрые, сталкиваясь с этой сложностью, следуют рецепту Левина: «Поощряемые действия сделайте легковыполнимыми, чтобы человек будто шел под горку; нежелательные действия должны быть трудновыполнимыми, как подъем в гору».

Как не поддаваться соблазну сладкого и соленого – не надеясь на силу воли

В каких сферах повседневной жизни можно было бы лучше всего применить идею ликвидации препятствий и прокладки легких путей? Одна из подходящих задач – борьба с перееданием. Всем знакома статистика: больше трети населения США страдает от ожирения, в том числе каждый из пяти детей, еще треть имеет избыточный вес. Лишние килограммы – главное медицинское основание для отказа в приеме на службу в армии[10]. И проблема отнюдь не в недостатке у людей мотивации стать стройнее. На диете сидят четверо из десяти американцев, обеспечивая $70 млрд дохода индустрии похудения. Печальный факт заключается в том, что подавляющее большинство худеющих не достигают поставленной цели[11].

С ситуационистской точки зрения это неудивительно. Искушение пищей, богатой жирами, солью и сахаром, то есть той, что доставляет всем удовольствие, одолевает на каждом шагу. Изобретательные маркетологи как раз позаботились, чтобы путь от искушения до покупки и потребления был легким. Нас захлестывает поток рекламы аппетитных перекусов и блюд индустрии быстрого питания. Продуктовые магазины до потолка забиты товарами, специально созданными экспертами-диетологами в расчете на глубинные, биологически обусловленные желания. Продукты, которые вреднее всего (и выгоднее для тех, кто их продает), часто расположены в наибольшей доступности.

Нельзя заправить машину, чтобы не оказаться в окружении стендов, призывающих съесть гигантский шоколадный батончик, отведать вкуснейшего мороженого или освежиться газированным напитком из бездонной пластиковой бутылки. И университетские библиотеки, подобно торговым центрам, оборудованы кофе-барами, которые предлагают восхитительные кофейные напитки с добавками, почти уравнивающими их по калорийности с молочным

---

[17] Чем больше пробег, тем дороже страховка.

коктейлем. Чтобы питаться умеренно, требуется практически постоянное упражнение силы воли – или, лучше сказать, силы *вето*.

К счастью, ученые знают достаточно, чтобы не ограничиваться призывами бороться с искушениями. Благодаря науке мы в своих стараниях питаться правильно можем прибегать к помощи психологических инструментов и технологий. Психолог Брайан Уонсинк последние двадцать лет проводит эксперименты, выясняющие, как изменить среду питания, чтобы дать желающим похудеть больше шансов на успех[12]. «Сознательное» соблюдение диеты, предостерегает он, очень трудно поддерживать. Сокращение количества калорий, необходимое для достижения заметных результатов, приводит к приступам голода, которые пересиливают нашу решимость – особенно когда потеря веса замедляется (что происходит всегда). Диета вводит организм в состояние, аналогичное истощению, при котором он начинает использовать энергию более эффективно, затрудняя потерю веса. Вместо того чтобы пытаться бороться с этими биологическими законами, призывая силу воли и новомодную диету, Уонсинк предлагает специальные ситуационистские стратегии, призванные помочь «бессознательно» сокращать количество съедаемой пищи.

В одном из своих знаменитых экспериментов Уонсинк с коллегами выдавал посетителям кинотеатра перед входом в зал либо гигантское ведерко попкорна, либо коробку среднего размера. Хотя ведерко было намного больше коробки, обе упаковки содержали больше попкорна, чем мог съесть один человек. Интересный результат заключался в том, что получившие гигантскую порцию попкорна съедали его на 50 % больше, но особенно примечательно было то, что попкорн был приготовлен за несколько дней до эксперимента и по консистенции уже почти приближался к гранулам упаковочного наполнителя.

Эксперимент привлек внимание СМИ, и когда репортаж о его результатах должны были показывать по телевидению, Уонсинк пригласил на просмотр своих коллег по факультету диетологии Корнеллского университета. Всех угощали мороженым, но гости не знали, что одним были поданы большие мисочки и большие ложки, чтобы положить себе сколько заблагорассудится, а другим – мисочки поменьше и маленькие ложки. Не забудьте, что гости были учеными-диетологами, то есть людьми, которые осознают, что они едят, и знают, что *нужно* есть, лучше всех на планете. Однако получившие большие мисочки съели вполовину больше, чем те, кто получил мисочки поменьше.

Вывод из этих исследований очевиден: мы питаемся во многом «бессознательно». Значит, чтобы сформировать здоровое питание, надо использовать стратегию ликвидации препятствий и прокладки легких путей. Мы только выиграем, если путь к здоровым продуктам и умеренному потреблению будет легче, а путь к нездоровым продуктам и бездумному их потреблению сложнее. Именно этого пытался добиться Майкл Блумберг, бывший мэр Нью-Йорка, провокационным предложением фактически запретить чрезмерно большие порции газировки в ресторанах. Неизбежным результатом стал поток гневных обвинений, пугавших призраком зарвавшегося «государства-няньки», и контробвинений, расписывавших, как здоровье детей становится жертвой погони за наживой. Но что бы вы ни думали о роли государства в частной жизни, нет сомнений, что уменьшение размера стаканов у аппаратов с газировкой сокращает потребление сладких напитков – даже когда вам оставляют возможность «сознательно» наполнить свой стакан еще раз.

Существует множество способов изменить внешние условия, влияющие на доступность пищи, чтобы стимулировать более здоровое питание. Люди склонны съедать все, что у них на тарелке, поэтому если вы хотите есть меньше сами или чтобы меньше ели другие за вашим столом, пользуйтесь меньшими тарелками и накладывайте меньшие порции. (Средний размер тарелки существенно увеличился за последние полвека, что, несомненно, способствовало увеличению среднего размера талии[13].) Если говорить о конфетах, не храните их в прозрачных контейнерах и закрывайте крышку. Ставьте соблазняющие продукты поглубже в холодильник или шкаф или не держите их дома вообще. Если вам нужно иметь под рукой конфеты или печенье, избегайте разнообразия. Покупайте только один вид, потому что нам свойственно пробовать все, что доступно, и съедать больше, если

доступен набор разных видов продуктов. Одним словам, вместо того чтобы давать торжественные обещания и упрекать себя, когда ваша решимость окажется несоразмерна масштабу задачи, попробуйте проявить мудрость: возьмите под контроль пути, ведущие вас к большему или меньшему потреблению пищи. Это и будет шаг к более здоровой диете.

Не вставайте на скользкий путь – если только не хотите скатиться по наклонной

Исследование подчинения авторитету, проведенное Стэнли Милгрэмом, – один из самых известных (кто-то скажет: печально известных) экспериментов в истории психологии[14]. Милгрэм обнаружил, что две трети обычных людей, участвующих в эксперименте в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, повиновались инструкциям экспериментатора, который предписывал им наказывать опасными ударами тока человека, которого они считали таким же участником эксперимента по исследованию обучаемости. По настоянию экспериментатора они продолжали включать ток даже после того, как «ученик» – на самом деле помощник Милгрэма, которого было не видно, а только слышно из соседней комнаты, – вскрикивал от боли и выражал голосом сильное страдание. Более того, они продолжали даже после того, как «ученик» говорил, что отказывается продолжать, переставал отвечать на вопросы учебного задания и вообще подозрительно затихал[18].

Исследования Милгрэма вызывают споры и сейчас, больше пятидесяти лет спустя. Хотя ученик в эксперименте на самом деле не получал никаких ударов, испытуемые считали иначе и должны были жить со знанием того, что совершили. Нам же остается понять , чтó действия участников эксперимента говорят о человеческом поведении. Были ли их поступки отражением слепого подчинения авторитету? Или безразличия к страданию других? Или неведомых запасов садизма у обычных на первый взгляд людей? Иначе непонятно, почему так много людей готовы были следовать инструкциям экспериментатора, которого никогда не встречали ранее и о котором практически ничего не знали, – вплоть до того, чтобы подвергать другое человеческое существо более чем 400-вольтовому электрическому разряду?

Чтобы ответить на эти вопросы, важно сделать шаг, который многие, писавшие об этих исследованиях, опустили, – более тщательно и детально рассмотреть сконструированную Милгрэмом процедуру. Он *не* просил испытуемых сразу поразить обучаемого током в 450 вольт. Сначала испытуемых просили включать 15 вольт, затем 30, затем 45 (последний вариант как раз был тем напряжением, которое Милгрэм изобретательно предложил всем участникам попробовать на себе до начала стадии «обучения», чтобы те частично представляли, что испытывает обучаемый, и заодно чтобы укрепить их веру в реальность ударов). Почему же отказываться от предъявления ученику такой «обратной связи»? Ведь ученик сам согласился принять участие в эксперименте, роли между учениками и учителями были распределены с помощью (подстроенного) жребия и, на первый взгляд, запросто могли распределиться наоборот. Испытуемые Милгрэма не имели понятия, по крайней мере поначалу, что их постепенно подводят к более экстремальным поступкам. Не представляли они и того, как трудно им будет сойти с этого пути.

На самом деле эксперименты Милгрэма стали демонстрацией мощного потенциала одного из «легких поведенческих путей», о которых мы все время говорим в этой главе. В данном случае легко и удобно оказалось «катиться по скользкой дорожке», которая постепенно приводила испытуемого от обычного поведения к исключительному, экстремальному. Очень немногие согласились бы ни с того ни с сего ударить такого же участника эксперимента, как они сами, разрядом в 450 вольт. Но сделать это после

---

[18] Испытуемых у Милгрэма сперва просили ударить ученика током силой в 15 вольт – от чего почти никто не отказывался. Далее, после каждой ошибки ученика, их просили увеличить разряд еще на 15 вольт. Довольно скоро сила удара увеличивалась до опасных значений, а реакция ученика становилась все более настораживающей.

предшествующей длительной серии ударов, поднимающих каждый раз напряжение на 15 вольт, гораздо легче – ведь это лишь еще один шаг в том же направлении. Какая бы логика (или сделка с совестью) ни позволяла участникам оправдывать предыдущие шаги, она же позволяла и даже побуждала их оправдывать следующий шаг.

Испытуемые не могли предвидеть, как трудно будет сойти с этого пути, ведущего от заурядного исполнения инструкций экспериментатора к губительной покорности. Даже если бы они решили, что хотят выскочить из колеи, в которой оказались, было совсем не очевидно, как это сделать. Не было понятного выхода из травматической ситуации, в которой испытуемые обнаружили себя. Любые сомнения, которые они выражали, любые осторожные советы экспериментатору проверить состояние обучаемого, предложения отказаться от платы за участие в обмен на окончание эксперимента наталкивались на спокойные и настойчивые возражения экспериментатора («ответственность я беру на себя»): испытуемый должен продолжать.

Даже когда испытуемые вставали со стула – таких было немало – и заявляли, что они не будут доводить опыт до конца, экспериментатор говорил: «Эксперимент требует, чтобы вы продолжали». Если только участник не отваживался на незаурядный шаг и не вступал в открытое противостояние с экспериментатором (со словами: «Мне все равно, что вы скажете, все равно, кто вы или что обо мне думаете, – я ухожу, и вы не заставите меня продолжать»), единственной возможностью для него было продолжать и из последних сил надеяться, что это тяжкое испытание скоро кончится.

Неумолимая настойчивость экспериментатора служила мощным препятствием для действия, которое хотели предпринять большинство участников, а именно закончить эксперимент и прекратить страдания обучаемого. Хуже того, отсутствовали какие-либо очевидные *простые пути*, чтобы обойти это препятствие. Вообразите, насколько отличались бы результаты при небольшой корректировке ситуации, в которую поместили участников эксперимента. Представьте, что справа от генератора тока была бы вмонтирована кнопка с надписью: «Университетская комиссия по исследовательской этике: нажмите, если хотите остановить эксперимент и обсудить его с представителями администрации университета». Сколько участников продолжали бы включать более сильный ток, имея перед глазами такой легкий выход из ситуации?



Фото 2.1. Стэнли Милгрэм рядом с генератором, который по его указанию должны были использовать добровольцы-участники, чтобы (якобы) поражать ударами тока обучаемого всякий раз, когда тот отвечал неправильно



Фото 2.2. Участника эксперимента присоединяют к аппарату, передающему электрические удары

Мы не можем сказать с уверенностью, однако ситуационистская идея, лежащая в самом сердце социальной психологии, дает нам все основания полагать, что гораздо меньше испытуемых продолжили бы выполнять инструкции. В этом случае результаты исследования Милгрэма гораздо меньше шокировали бы поколения студентов, которых знакомят с его экспериментом в вводном курсе психологии. И эти результаты не преподали бы важный урок о силе влияния (умело сконструированной) социальной ситуации.

Подробно описанная здесь процедура милгрэмовского эксперимента дает представление о том, как ситуации, где присутствует «скользкая дорожка» и отсутствует легкий выход, могут породить экстремальное поведение. В каких-то случаях результатом становится история удручающей бесчеловечности, алчности и безрассудства. Но есть и случаи, когда результат, наоборот, вдохновляет. Героические поступки и благородное подвижничество как дело всей жизни часто начинаются с незначительных шагов в конкретных обстоятельствах, с которыми сталкивается человек. Девочка берется выгуливать собак для местного отделения Общества по предотвращению жестокого обращения с животными, потому что ей нравятся собаки. Дальше она откликается на просьбу Общества о пожертвовании. Вскоре она уже собирает подписи в защиту среды обитания местного вида сов, а затем вступает в ряды активистов «Гринписа».

Вот и долгий процесс, увенчавшийся легализацией однополых браков во многих штатах и разрешением гомосексуалистам служить в армии США, начинался с незаметных шагов. В армии, например, несколько отважных военнослужащих, мужчин и женщин, открыто объявили о своей гомосексуальности и удостоились молчаливого одобрения сослуживцев, которые знали этих людей лично, уважали их профессионализм и оценили их

мужество. Это создало возможность для введения промежуточной политики «Не спрашивай, не говори» и, наконец, для полного признания права гомосексуалов служить в армии, которое мы видим сегодня.

Часто лучший способ добиться результата – поддержать имеющийся, хотя бы и слабый, импульс к действию и поставить себе на службу потенциал пошагового продвижения. Писать длинную статью (или книгу) может быть нелегко, но процесс становится легче, когда начальный порог преодолен. Вместо того чтобы ждать вдохновения или прилива мотивации, часто лучше всего начать действовать и написать несколько предложений или абзацев, например обозначить (в первом приближении), что вы хотите сказать, как если бы сочиняли письмо другу.

Человек, склонный к депрессии, может быть подавлен вызовами и обязанностями повседневной жизни, но они покажутся менее обременительными, если он просто приподнимется с места и займется чем-то, не связанным с источником депрессии, например немного погуляет или примет душ. Неряху подростка может испугать требование навести порядок в комнате, но в том, чтобы просто собрать вещи с пола, он, возможно, не усмотрит ничего невыполнимого, а это создаст импульс совершить и более радикальные действия.

Если человек двинется с места в желаемом направлении, продолжать движение уже легче. Мысль, что дорога в тысячу миль начинается с одного шага, полностью согласуется с теорией препятствий-и-легких-путей, а также с эмпирическими исследованиями. Мудрые люди знают, что секрет достижения больших целей – это начать движение, двигаться шаг за шагом, избегать легких путей, уводящих в сторону, и рассчитывать на подъем мотивации, который обязательно наступит, когда цель близка.

Фундаментальная ошибка атрибуции

Представьте, во время посещения университета в «день открытых дверей» вам и вашему сыну или дочери предложили наблюдать настоящий психологический эксперимент. Вы присутствуете при инструктаже двух участников и узнаете, что один из этапов исследования – тест на эрудицию. Один участник, выбранный случайным образом, должен придумать для другого непростые вопросы на эрудицию с условием, что сам знает ответы. После недолгих приготовлений тест начинается, и первый участник забрасывает второго вопросами вроде: «Кто играл роль Э. К. Хорнбека, списанного с Г. Л. Менкена, в фильме „Пожнешь бурю“?», «Назовите трех изобретателей транзистора», «В какой пьесе Шекспира содержится монолог, начинающийся словами: „Если музыка – пища для любви, играйте щедро…“?»[19]

Второй участник озадачен и отвечает правильно только на два-три вопроса из десяти. Вы справляетесь не лучше, пытаясь про себя дать правильный ответ. Затем экспериментатор просит задающего вопросы и отвечающего оценить степень эрудиции друг друга, а также, к вашему удивлению, привлекает к этому процессу и вас, чтобы вы тоже оценили степень эрудиции обоих участников.

Каков ваш вывод? Если вы похожи на тех, кого исследовали больше трех десятилетий назад Ли и его студенты, вы, как и загнанный в тупик отвечающий, скорее всего, решите, что у спрашивающего хорошая память и широкий запас фактических знаний[15]. Вдобавок вас, вероятно, обеспокоит легкая неуверенность в собственной эрудиции. Учитывая необычные познания, которые обнаружил спрашивающий, – намного более обширные, чем, как показалось, ваши или отвечающего, – разве можно было бы прийти к иному выводу?

Чтобы сделать иной вывод, вам и отвечающему стоило обратить внимание не на эрудицию спрашивающего, а на очевидное ситуационное преимущество, которым он владел.

---

[19] Ответы: 1. Джин Келли, 2. Бардин, Браттейн и Шокли, 3. «Двенадцатая ночь». (Перевод Д. Самойлова. – *Прим. ред.*)

Ведь он задавал вопросы только о том, что было ему известно. Ситуация не дала ему возможность продемонстрировать *отсутствие* познаний в других областях, и даже когда ему случилось знать о каком-то факте по определенной теме, это не обязательно означало, что он владеет ею досконально. По сути, задающий вопросы мог взять то, что осталось в памяти после просмотра старого фильма, показанного по телевизору накануне вечером, или то, что он прочел в некрологе основателю какой-то местной компании, или пьесу, на которую его еще подростком затащили родители (цитату из которой он к тому же мог переврать).

Тем не менее лишь у малой доли участников этого давнего исследования хватило мудрости понять, что впечатляющая на первый взгляд демонстрация знаний была всего лишь результатом специфического ролевого преимущества. Большинство же стало жертвой того, что психологи (вслед за Ли, придумавшим этот термин) называют *фундаментальной ошибкой атрибуции*. Мы совершаем эту ошибку всякий раз, когда переоцениваем, в какой мере действия людей – особенно их успехи и неудачи, демонстрируемые ими добродетели и пороки – отражают их личность, и недооцениваем, в какой мере эти действия являются результатом ситуационных влияний.

Вся история исследований в социальной психологии свидетельствует, что каждый из нас подвержен этой ошибке. Услышав, что участник эксперимента был готов ударить другого человека разрядом в 450 вольт, мы предполагаем, что он лишен сострадания и, наверное, немного садист. Наблюдая, как кто-то сообщает несколько малоизвестных фактов, мы предполагаем, что он знает об этом больше, а может быть, обладает глубокими познаниями и в других областях. Завидев панели солнечных батарей на крыше соседа, мы предполагаем, что он озабочен проблемами окружающей среды и, вероятно, придерживается либеральных взглядов по другим социальным проблемам. Узнав, что соседка согласилась поставить на своем газоне уродливый щит, агитирующий за безопасное вождение, мы предполагаем, что ее беспокоит эта проблема или она потеряла близкого человека по вине неосторожного водителя (мысли не допуская, что она стала жертвой ухищрений изобретательного социального психолога, проверявшего, как хорошо работает метод «нога в двери»).

Фундаментальную ошибку атрибуции трудно преодолеть, и она характерна совсем не только для нашего понимания чужого поведения. Аристотель и те, кто почти две тысячи лет шел по его стопам, утверждали, что вещи ведут себя так, а не иначе: камни падают вниз, бревна плавают, луна восходит на небе – из-за их *сущности*, то есть благодаря их *внутренним* свойствам. Только благодаря Копернику, Галилею и особенно Ньютону, а позже Фарадею, Максвеллу и физикам XX века ученые (включая философов) наконец полностью признали: чтобы понимать, как ведет себя любая вещь, необходимо рассмотреть работу окружающего поля сил. Можно провести параллель между этим медленным прогрессом от сущностной к полевой интерпретации физического мира и тем, как люди склонны интерпретировать человеческое поведение[16]. Это естественная (даже рефлекторная[17]) реакция – усматривать причины действий в характере или диспозициях самих действующих. Но, как замечает Джордж Элиот в конце романа «Мидлмарч», «даже самые сильные натуры в огромной мере подвержены влиянию того, что соприкасается с ними извне»[20]. Итак, по-настоящему мудрый человек – всегда приверженец теории поля: он не торопится с суждением, пока не выяснит и тщательно не проанализирует природу окружающей ситуации.

Я не Спок

Фундаментальная ошибка атрибуции особенно заметна, когда роли, выпадающие

[20] Элиот Дж. Мидлмарч / Пер. И. Гуровой и Е. Коротковой. М.: Правда, 1988. – *Прим. пер.*

людям, диктуют определенное поведение, и оно, в свою очередь, воспринимается окружающими как проявление их личностных качеств. Так, корректоров считают въедливыми, медсестер заботливыми, полицейских волевыми, а пожарных и военных – склонными к самопожертвованию. Конечно, некоторые из них на самом деле таковы, и именно поэтому они выбрали эти профессии. Но не все корректоры так уж внимательны к мелочам в обычной жизни, не все медсестры добросердечны по отношению к своим родным, а в армию люди иногда идут, чтобы убежать из дома. Склонность путать человека с его ролью так сильна, что временами распространяется даже на профессиональных актеров. Вот почему Роберт Янг, телевизионный доктор Маркус Уэлби, мог говорить в известной рекламе «Я не врач, но я играю врача в сериалах». И вот почему Леонард Нимой, исполнявший роль сверхрационального доктора Спока в знаменитом популярном сериале «Звездный путь», озаглавил свою биографию «Я не Спок»[21].

Иногда последствия фундаментальной ошибки атрибуции не так безобидны. Когда ураган «Катрина» вызвал колоссальные разрушения в Новом Орлеане в 2005 году, люди и в США, и по всему миру недоумевали, почему тысячи жителей остались в городе, а не эвакуировались, – это стоило жизни почти полутора тысячам из них, а для еще большего числа обернулось несколькими днями ужасных мытарств. Наблюдатели были озадачены, ибо рассматривали действия оставшихся как их *выбор*. Как выразился министр внутренней безопасности Майкл Чертофф, «власти объявили об обязательной эвакуации. Некоторые решили проигнорировать этот приказ. Это была их ошибка». Майкл Браун, глава Федерального агентства по чрезвычайным ситуациям, которому пришлось оставить свой пост после неудачного руководства действиями федерального правительства в Новом Орлеане, сказал то же самое: «Многие… решили не уезжать».

Но сколько из них на самом деле «выбрали» подобный вариант? Оставшиеся в городе, в отличие от выехавших, были бедны, гораздо реже имели машины и свободный доступ к новостям, у них был более узкий круг социальных связей. Если у вас нет машины, чтобы выехать из города, денег, чтобы заплатить за кров, меньше шансов на то, что друзья, родные или СМИ донесут до вас всю серьезность бедствия, то велика вероятность, что для вас выход будет один: никуда не бежать и пережидать ураган – как оно и случилось. Тем не менее, когда врачей, пожарных, полицейских, оказывавших помощь в зоне бедствия, просили кратко характеризовать тех, кто эвакуировался, и тех, кто остался, ответы были следующие: уехавшие – «рассудительные», «ответственные», «самостоятельные», оставшиеся – «безрассудные», «упрямые», «ленивые». Поддаться влиянию фундаментальной ошибки атрибуции в таких обстоятельствах проще простого: мы видим, что одни уехали, а другие остались, и те, кто уехал, оказались в лучшем положении. Сложнее увидеть другое, а именно все те дополнительные, в том числе и ситуативные влияния, которые значительно облегчили эвакуацию для одних и затруднили для других[18].

В содержательной книге «Нищета» Сендил Муллайнатан и Элдар Шафир отмечают, что здесь существует аналогия с проблемами неимущих вообще, в том числе с тем, как на них смотрит остальное население[19]. Главный тезис авторов состоит в том, что нищета ограничивает диапазон внимания, а также другие когнитивные ресурсы. Одни из этих эффектов нищеты адаптивны и помогают справиться с насущными кризисами и проблемами, другие, наоборот, мешают. В числе последних – повышенная импульсивность (неразумные покупки, которые люди едва ли могут себе позволить), отсутствие заботы о долгосрочных последствиях (кредиты до зарплаты под грабительские проценты), низкие показатели выполнения разнообразных заданий на логичность суждений и умение принимать решения.

Эти идеи не новы. В более ранних исследованиях были зафиксированы аналогичные последствия сильного хронического стресса и было показано, что сила воли – исчерпаемый

---

[21] Фундаментальная ошибка атрибуции настолько влиятельна и вездесуща, что под конец и Нимой сдался и озаглавил свою вторую биографию «Я – Спок».

ресурс, долгое и напряженное использование которого точно так же приводит к импульсивному, дезадаптивному, неблагоразумному поведению. Однако на фоне сочувственного изображения авторами книги повседневной жизни экономически неблагополучных членов нашего общества особенно примечательно, насколько изображенные ими люди дополнительно страдают от последствий фундаментальной ошибки атрибуции. *Следствие* бедности – склонность к неоптимальным суждениям – рассматривается окружающими как *причина* их неспособности вырваться из неблагоприятных обстоятельств и служит оправданием того, чтобы не помогать этим людям.

Среди наиболее пагубных исторических примеров фундаментальной ошибки атрибуции была склонность рабовладельцев считать своих рабов неспособными к самостоятельной жизни. Они не видели, что сам институт рабства отнимал у рабов шанс проявить свои способности в полную силу. Даже мощный интеллект Томаса Джефферсона не уберег его от подобного заблуждения.

Можно понять, что Джефферсон изо всех сил сопротивляется фундаментальной ошибке атрибуции в «Заметках о штате Виргиния», например когда предостерегает, что, сравнивая белых и черных, «необходимо сделать большие поправки на различие жизненных условий, воспитания, языка и окружающей среды». И все равно он заключает, что «память у них одинаковая с нами, но умственными способностями они намного уступают белым – так что, я думаю, с трудом можно будет найти негра, способного изучить и понять исследования Евклида. Воображение у них тусклое, безвкусное и аномальное»[22]. Пытаясь убедить своего друга Эдварда Коулза не отпускать рабов, он доказывает, что черные «так же, как дети, неспособны заботиться о себе»[20]. Приписывание расовой ущербности с какими угодно оговорками служит для обоснования практики, которая в ином случае считалась бы не имеющей оправдания. Мы были бы лучшего мнения о мудрости Джефферсона и отвели бы ему еще более почетное место в истории США, если бы он целиком осознал и признал все негативные последствия существования людей под игом рабства и вместо защиты встал бы в ряды противников этого института.

Общие выводы

Люди действительно отличаются чертами характера и способностями. Нет ничего неправильного в том, чтобы верить, что одни с большей вероятностью, чем другие, будут жертвовать время и деньги на благородные дела, не пасовать перед неудачами, непременно выполнять поставленные перед собой задачи, принимать разумные финансовые решения или быть приятными компаньонами в туристском походе.

Важно другое: возможность предсказать подобные действия зависит не только от знания индивидуальных различий в чертах характера или способностях. В повседневной жизни деятели и ситуации даны в одном комплекте – психологи бы сказали, что влияние этих факторов смешано.

Мы наблюдаем людей, исполняющих определенные социальные роли или имеющих определенные обязательства (и им несдобровать, если они от них отступят). Кроме того, многие из них кое-что рассказали нам о своих приоритетах, предпочтениях, ценностях и планах, и мы кое-что знаем об их нынешних жизненных обстоятельствах, а также о системе поощрения/наказания, во власти которой они находятся.

Мы можем быть уверены, что ведущий новостей CNN будет высказывать более либеральные взгляды, чем ведущий FOX, и менее – чем ведущий MSNBC. Мы можем уверенно ожидать, что соседка, как и обещала, заберет наши газеты, что в любимом нами кафе по вечерам гитарист будет исполнять грустные песни о любви, а надоевший нам

---

[22] Джефферсон Т. Автобиография. Заметки о штате Виргиния / Пер. В. М. Большакова с участием В. Н. Плешкова. Л.: Наука, 1990. С. 213–214. – *Прим. пер.*

телепроповедник, как обычно, будет вещать об ужасах добрачного секса, наркотиков и рэпа. Но если случится встретить этих же людей в других ситуациях, непохожих на те, в которых мы привыкли их видеть, возможно, нас ждет большой сюрприз.

Исследования, собранные в этой главе, помогут вам распознать конкретные ситуационные факторы, которые, согласно выводам социальных психологов, играют важную – *поразительно* важную – роль в направлении человеческого поведения в то или иное русло. Кроме того, понимание силы обстоятельств и фундаментальной ошибки атрибуции может уберечь от непродуманных и преждевременных суждений. Такое понимание не даст вам поспешно заключить, что у ребенка, который сегодня в школе в числе неуспевающих, слабо развит интеллект, что работники показывающего плохие результаты автосборочного завода ленивы и равнодушны к делам фирмы или что избиратели города, которые не приходят на участки в день выборов, страдают политической апатией.

Исследования, которые мы описали, должны побудить вас внимательнее присмотреться к возможным, но неочевидным ситуационным влияниям. Какие неблагоприятные жизненные обстоятельства ученика могли бы мешать ему хорошо успевать? Какие особенности производственной среды могли бы отбить у рабочих желание усердно трудиться? Какие именно барьеры и личные убеждения мешают принимать участие в выборах? Эти исследования могут заставить более вдумчиво воспринимать новости, когда, например, вы слышите об ужасах междоусобиц или о том, что когда-то прославленный руководитель не мог возродить идущую ко дну компанию [23]. Мудрый наблюдатель внимательно рассматривает, что можно предпринять для изменения ситуации: какие препятствия и негативные стимулы удалить, что предпринять, чтобы легче было делать что-то желательное и конструктивное и, наоборот, труднее – что-то нежелательное и деструктивное.

Фундаментальная ошибка атрибуции приводит к ошибочному ожиданию, что человек одинаково поступает в разных ситуациях, к ложным выводам о личных недостатках индивида, к необоснованным выводам о личных достоинствах тех, кому жизнь активно благоприятствовала[24] [21]. Она также порождает необоснованный пессимизм относительно пользы социальных программ, направленных на ликвидацию препятствий в достижении успеха. Мы вернемся к этому вопросу в восьмой главе, где будет показано, как относительно простые и незатратные меры могут повысить успеваемость учащихся из социально незащищенных и дискриминированных социальных групп. На протяжении последующих глав мы просим вспоминать о фундаментальной ошибке атрибуции всякий раз, когда мы рассказываем, как специальные экспериментальные приемы или специальные способы постановки задачи могут производить поразительный эффект.

Чтобы сохранять мудрость, приучите себя не судить о людях, пока не узнаете – и не почувствуете, что по-настоящему поняли, – ситуационные силы и ограничения, которые действуют в данном конкретном случае. Как мы покажем в следующей главе, нам следует усвоить еще один урок: надо обращать внимание не только на объективные характеристики ситуации, но и на то, как люди, в ней оказавшиеся, эту ситуацию интерпретируют.

3. Что как называется

[23] Уоррен Баффетт, вероятно, мудрейший инвестор Америки, наверное (очень кстати), меньше других подвержен фундаментальной ошибке атрибуции. «Оракул из Омахи» как-то умудренно заметил, что «когда менеджер с блестящей управленческой репутацией берется за компанию со скверными экономическими показателями, нетронутой остается только репутация компании».

[24] Начало изучению ситуационных влияний и влияний черт личности на поведение в разных ситуациях и в разные моменты времени было положено новаторской книгой Уолтера Мишела «Личность и ее диагностика». Мишел с его коллегами продолжают углублять наше понимание этих вопросов уже на протяжении почти полувека.

> «Надежда, много лет воодушевлявшая нас, сегодня во многом стала реальностью. Цивилизация последних ста лет с ее ошеломляющими индустриальными изменениями все больше и больше лишает нашу жизнь уверенности в завтрашнем дне. Молодежь теперь обеспокоена, какова будет ее судьба с наступлением преклонного возраста. Человек, у которого есть работа, теперь обеспокоен, как долго это продлится. Эти меры социального обеспечения гарантируют минимальную защиту тридцати миллионам наших сограждан, которые напрямую воспользуются преимуществами пособий по безработице, пенсий по старости и расширения числа услуг по защите детей и профилактике заболеваний»[1].

С этими словами Франклин Делано Рузвельт в 1935 году поставил свою подпись под законом о социальном обеспечении. Это был не тот закон, который он хотел подписать. Хотя Рузвельт долгое время мечтал, что граждане США должны иметь страховку от разнообразных жизненных бедствий, поддерживающую американцев на протяжении всей жизни, закон о соцобеспечении не дотягивал до этого идеала[25]. Поэтому Рузвельт был вне себя, когда узнал, что авторство такой пожизненной программы в Великобритании приписывается сэру Уильяму Бевериджу, английскому экономисту. «Почему ей присвоили имя Бевериджа? – сетовал Рузвельт. – Это моя идея. Это не план Бевериджа. Это план Рузвельта»[2].

Рузвельт знал, что программа, аналогичная британской, была неосуществима в Соединенных Штатах. Несмотря на катастрофу Великой депрессии: сократившийся наполовину валовый внутренний продукт, уровень безработицы более 25 %, неспособность половины престарелых граждан страны обеспечить себя, десять тысяч прогоревших банков, – большинство американцев все равно боялись всего, что отдавало социализмом. А любая программа пожизненного социального страхования, которая облагала налогами одних людей, чтобы помочь другим, многими явно воспринималась как социалистическая.

Рузвельту и его помощникам было понятно, что для принятия закона о социальном обеспечении президентский план надлежало структурировать и преподать таким образом, чтобы любое перераспределение доходов было затушевано. Поэтому план был представлен как своего рода сберегательный счет в сочетании со страховой программой: часть заработка работника предлагалось с каждой выплаты откладывать, чтобы по прошествии нескольких лет обеспечить ему скромную пенсию к моменту ухода с работы по возрасту, либо в результате несчастного случая. Однако тогда, как и сейчас, не существовало индивидуальных сберегательных «счетов». Трудящиеся не накапливали денежных резервов, обеспечивая будущее для себя и своих семей. Социальное обеспечение было и остается системой, принцип которой – оплата по мере потребления. Деньги, собранные с нынешних работников, используются для погашения обязательств перед нынешними пенсионерами; иными словами, нынешнее поколение работающего населения платит налоги, чтобы обеспечить поколения предыдущие.

Рузвельт, который, будучи, возможно, не всегда самым умным политиком, но одним из самых мудрых, понимал, что важно подать новую систему не как перераспределение доходов между поколениями, а как благоразумное откладывание работниками части собственного заработка на будущее. Информация о реформе в такой простой подаче не только облегчила прохождение закона в Конгрессе, но и позволила уходящим на пенсию чувствовать, что они получают заработанное, а не обеспечивают свою старость за счет

---

[25] В Законе о соцобеспечении, принятом в 1935 году, компенсации выплачивались только кормильцам семьи, то есть в преобладающем числе случаев мужчинам.

молодых. Такого рода подача информации – фрейминг[26] – может иметь большое значение и в вопросах государственной политики, и в повседневных вопросах.

Здесь хотелось бы высказать мысль, которая дополняет основную идею второй главы. Люди чрезвычайно подвержены влиянию конкретных аспектов ситуации, в которой они оказались, но мудрость в том, чтобы понимать, что важную роль играют не только ее объективные черты. Не менее, а часто более важным оказывается то, как люди интерпретируют эту ситуацию, – тот смысл, который она имеет для них в свете их опыта, ценностей, целей и относящихся к ней социальных норм.

Язык политики и политика языка

Великий английский писатель и эссеист Джордж Оруэлл писал, что «политический язык… предназначен для того, чтобы ложь выглядела правдой, убийство – достойным делом, а пустословие звучало солидно»[27]. Не обязательно разделять оруэлловский цинизм, чтобы признать справедливость его наблюдения. Как показывает способ преподнесения новой системы социального обеспечения, те, кто контролирует язык политической дискуссии, контролируют то, что думают и как ведут себя граждане страны.

Гражданская война[28] велась с помощью оружия, но ее предметом с каждой стороны было разное: «права штатов» и «право на отделение» противопоставлялись «сохранению союза» перед угрозой «бунта южан» (и лишь позже – освобождению рабов).

С 1973 года, после суда по делу «Роу против Уэйда», который установил право женщин на аборт, активные сторонники «защиты жизни» (pro-life) и «защиты выбора» (pro-choice) находятся в ожесточенной политической конфронтации: одна сторона полагает, что оппоненты выступают «против жизни» и потакают «убийству нерожденных детей», а другая – что оппоненты «против выбора» и стремятся лишить женщин права на «контроль за собственным телом». Обе стороны полностью осознают, что реакция людей на эту острую проблему, скорее всего, будет зависеть от того, как они будут определять – называть! – для себя предмет разногласий.

Точно так же при обсуждении возможной иммиграционной реформы имеет значение, как мы называем людей, которые находятся в стране в поисках работы в отсутствие официального разрешения: «иностранцы-нелегалы» («illegal aliens») или «работники без регистрации» («undocumented workers»). Не случайно после Второй мировой в США вместо министра *военных дел* появился министр *обороны*. Не случайно и то, что руководители страны сегодня используют термин «усиленные методы допроса» вместо «пыток» и «сопутствующий урон» вместо «потерь гражданского населения». Имена, которые мы даем программам, законопроектам, инициативам, определяют, какие ассоциации и образы приходят нам на ум в связи с ними. Это в свою очередь влияет на позитивное или негативное отношение к ним, на то, каким действиям мы в первую очередь отдаем предпочтение.

Политические активисты любых идеологических оттенков рвутся манипулировать образами и ассоциациями, которые связаны с теми или иными угрозами. Чрезмерные интерпретации эксплуатируются с большим успехом. Бизнес объявляет борьбу системы здравоохранения с ожирением кознями «государства-няньки», подразумевая что подобные меры – начало заговора, преследующего цель лишить граждан свобод (и запретных удовольствий), на которые имеют право взрослые. Так, налоги на наследование крупных

---

[26] Фрейминг – от *англ.* frame (рамка, обрамлять). – *Прим. пер.*

[27] Оруэлл Дж. Лев и Единорог. Эссе, статьи, рецензии / Пер. В. Голышева. М.: Московская школа политических исследований, 2003. С. 341. – *Прим. пер.*

[28] Гражданская война 1861–1865 гг. в США между штатами Севера и Юга. – *Прим. науч. ред.*

состояний именуют «налогами на смерть», чтобы вызвать образ скорбящих родственников, которым приходится иметь дело с дополнительным унижением.

Сторонники реформ точно так же конструируют образы и ассоциации, полезные для их целей. Они обвиняют консерваторов в Вашингтоне в создании «политического затора» не просто чтобы указать на сложность принятия нового закона, а чтобы заставить вспомнить раздражение, с которым мы стоим в пробке. Когда они бьют тревогу по поводу глобального потепления, мы слышим, что если текущая тенденция останется в силе, через несколько десятилетий «климат в Сиэтле будет такой же, как в Тихуане». Это изобретательное сравнение. Как минимум для большинства целевой аудитории слово Тихуана имеет большую дополнительную нагрузку (опасность для жизни, наркотики, криминал), которая окрашивает этот прогноз в мрачные тона. Но учтите, что климат в Тихуане практически идентичен климату Ла-Хольи, штат Калифорния, которая находится с другой стороны американо-мексиканской границы. Показалась бы людям (особенно жителям Сиэтла) перспектива столь же мрачной, если бы им угрожали погодой как в Ла-Холье?

Как называется игра и почему это важно

Поскольку люди реагируют не собственно на обстоятельства, а на их истолкование, то продуманное использование терминов и наименований может определить сущность ситуации, на которую люди – по их мнению – реагируют. Иначе говоря, сам язык может быть мощным ситуационным фактором. Это было продемонстрировано в проведенном Ли и коллегами исследовании, в котором использовался один из проверенных инструментов поведенческой науки – игра «дилемма заключенного»[3]. Как вы, возможно, слышали, сценарий игры таков: двое подозреваемых в совершенном преступлении (скажем, кража со взломом) попадают под арест. В то же время улик у полиции хватает, чтобы осудить их за менее серьезное преступление (скажем, владение похищенным имуществом), и, следовательно, полиции необходимо получить показания одного из подозреваемых против другого и нужные доказательства, чтобы осудить этого другого.

Подозреваемых допрашивают по отдельности и каждому предлагают свидетельствовать против другого в обмен на смягчение приговора. Каждому сообщают, что если они оба будут молчать, их осудят за меньшее преступление и дадут по два года заключения. Если один из подозреваемых донесет, а другой нет, доносчик получит свободу, а подельник получит максимальное наказание за кражу со взломом – десять лет. Если донесут оба, говорят им, сделка со следствием не полагается ни тому ни другому, но оба получат меньший срок в пять лет.

Особенностью этой дилеммы является то, что вне зависимости от действий другого подозреваемого каждому выгоднее донести, чем промолчать (свобода вместо тюрьмы, если подельник промолчит, и пять лет вместо десяти, если подельник тоже донесет). И тем не менее если оба используют выигрышную, на первый взгляд, стратегию донесения на подельника, оба получат результат хуже (по пять лет тюрьмы), чем если бы оба выбрали молчание (по два года тюрьмы).

Лабораторная версия игры, как правило, играется на деньги двумя участниками, каждый из которых принимает независимое решение «сотрудничать» с другим игроком или «предать» его. Однако дилемма остается той же: как и раньше, вне зависимости от того, что делает другой игрок, каждый получит больше за предательство, чем за сотрудничество. В примере, описанном в табл. 3.1, это $8 вместо $5, если другой выбрал сотрудничество, и никакой оплаты вместо $2 штрафа, если другой выбрал предательство. Но и здесь каждый игрок получает гораздо меньше (по нулю), если оба доносят, чем если оба выбирают сотрудничество (в этом случае оба получают по $5).

Таблица 3.1. Лабораторная версия игры «Дилемма заключенного»

		ИГРОК 1	
		Сотрудничает	*Предает*
ИГРОК 2	*Сотрудничает*	игрок 1 получает $5 игрок 2 получает $5	игрок 1 получает $8 игрок 2 теряет $2
	Предает	игрок 1 теряет $2 игрок 2 получает $8	игрок 1 получает $0 игрок 2 получает $0

Ставки в исследовании Ли были меньше, чем в описанном примере, и игра проводилась в пять раундов с одинаковыми вариантами выбора и потенциальным выигрышем в каждом. У этой игры две особенности. Во-первых, половину участников составляли студенты, специально отобранные студентами-администраторами в общежитиях по критерию наибольшей склонности к сотрудничеству в игре (типичная оценка отборщиков – «90 %, что этот человек будет сотрудничать»), а другая половина – студенты, по мнению студентов-администраторов, наименее склонные к сотрудничеству (типичная оценка – «20 %, что будут сотрудничать»). Отобранные студенты были привлечены к участию в игре, не зная, что они были выбраны на основе их репутации альтруистов или эгоистов. Другой особенностью исследования было название игры, сообщенное участникам: половине выбранных студентов было сказано, что они играют в игру «Сообщество», другой половине – в игру «Уолл-стрит».

Первым открытием оказалось то, что оценка студентов-администраторов не имела никакой предсказательной силы. А вторым – название игры оказало неожиданно сильное воздействие на решения участников о сотрудничестве или предательстве. Частота случаев сотрудничества с партнером в игре «Сообщество» была примерно вдвое выше как у тех, кто, по оценке отборщиков, был наиболее к нему склонен, так и у тех, кто наименее. Это относилось и к их первому выбору в игре, и к выборам во всех пяти раундах (см. рис. 3.1).

Почему название, выбранное для игры, оказалось лучшим предсказателем склонности к сотрудничеству, чем соответствующая репутация игроков? Как мы подчеркивали во второй главе, отчасти это происходит потому, что от ситуации к ситуации люди ведут себя менее последовательно, чем обычно предполагается. Это особенно верно, когда мы пытаемся распространить характеристику поведения человека во множестве привычных ситуаций на ситуацию, для него незнакомую, в данном случае на поведение в ситуации дилеммы заключенного. Однако репутация участников не могла предсказать их поведение еще и потому, что название игры влияло на их понимание того, во что они играют, а значит, и на стратегии, которыми они оперировали, решая сотрудничать или предавать. Другими словами, название игры определяло, в какую игру они играли и как[29].

---

[29] Предложение отсылает к названию главы в оригинале – The Name of the Game. Это выражение в буквальном смысле означает «название игры», а в переносном – «суть дела». – *Прим. пер.*

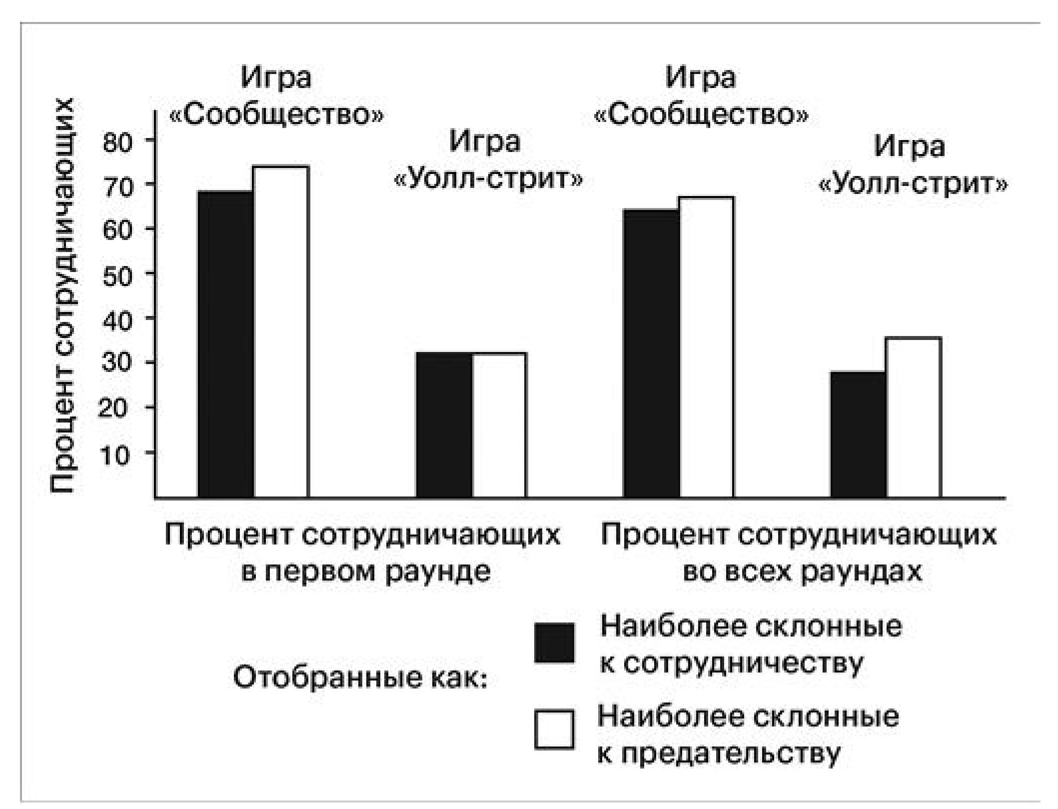


Рис. 3.1. Уровень сотрудничества среди участников, отобранных за «склонность к сотрудничеству» и «склонность к предательству», в вариантах игры «Дилемма заключенного» под названиями «Уолл-стрит» и «Сообщество» (Liberman, Samuels, & Ross, 2002)

Название «Уолл-стрит» заставляло участников думать о мире биржевых брокеров – мире беспощадной конкуренции и погони за прибылью. Наоборот, название «Сообщество» вызывало мысль о коллективных усилиях ради общего блага . Причем бóльшая вероятность отказа от сотрудничества в «Уолл-стрит» обусловливалась не только тем, как участники интерпретировали игру, но и тем, как, по их мнению, игру воспринимали напарники (и, соответственно, как напарники, скорее всего, стали бы себя вести). Причем те, кто играл в «Уолл-стрит», не только ожидали предательства со стороны другого игрока, но и считали, что другой ожидает от *них* аналогичного действия, что побуждало к соответствующему поведению.

Здесь мы не просто хотим обратить внимание, что название, под которым проводится лабораторная игра, влияет на реакцию людей. Главный урок заключается в том, что даже люди с репутацией эгоиста готовы «поступать правильно», если только могут ожидать от других того же (особенно когда другие за ними наблюдают). И наоборот, в ситуациях, в которых корыстный интерес как норма безоговорочно преобладает, даже те, кто обычно мыслит коллективистски, не желают предстать в чужих глазах наивными простачками. Никто не хочет быть наивным, и очень немногие чувствуют потребность быть «святыми». Большинство хочет вести себя надлежащим образом и быть «сознательным членом общества», и именно их понимание контекста – в том числе его словесной оболочки – определяет, что значит «надлежащим образом» и что значит «быть сознательным членом общества».

Интерпретация ситуации, с которой мы сталкиваемся, управляет нашим поведением двумя путями. От того, как мы воспримем *суть* ситуации, зависит наша мыслительная, эмоциональная и поведенческая реакция. Например, внесенная поправка к законопроекту – это попытка его улучшить или тактический маневр, чтобы его похоронить? Или: мы рассказываем другу о начинающемся романе, а он молчит, что это – знак одобрения или

неодобрения? Кроме того, интерпретация ситуации влияет на смысл, которым мы наделяем собственные возможные действия, тем самым определяя выбор этих действий. Не окажусь ли я в дураках, упуская шанс увеличить прибыль? Если я откажу, не будет ли это жестоко?

Иначе говоря, наша интерпретация ситуации – это одновременно интерпретация наличных стимулов и наших возможных реакций. На каком-то уровне это понятно каждому. Но только по-настоящему мудрый человек до конца понимает, насколько реакциями управляют те люди, которые контролируют восприятие тех или иных действий и ситуаций. Мудрый человек может и не знать всех тонкостей применяемых с этой целью приемов, но он обязательно обратит внимание на то, какими словами названы возможные варианты поведения и в каком контексте они преподнесены.

Еще раз про выбор по умолчанию в ситуации донорства органов

Чтобы полнее оценить, насколько важна «смысловая» интерпретация открывающегося человеку выбора, давайте вернемся к сравнению участия европейцев в программах донорства органов и его результатам. Напомним, в странах, где явно выражается согласие, например в Германии и Соединенных Штатах, доля участия колеблется от 10 до 20 %, в странах, где явно выражается отказ, например во Франции и Бельгии, она составляет более 90 %. На первый взгляд, огромная разница имеет простое ситуационное объяснение: в странах явно выраженного отказа стать потенциальным донором легче, и поскольку люди подчас инертны, то процент их участия будет выше.

В целом прямолинейная ситуационная интерпретация безошибочна: инерция и склонность идти легким путем действительно объясняют очень многое. Но все же в 2012 году мы совместно с Шаем Давидаи, аспирантом Тома, разработали и провели серию исследований, чтобы выяснить, нет ли здесь дополнительных неучтенных факторов. Конкретно мы хотели узнать, не влияет ли наличие в стране правила «явно выраженного согласия/отказа» на смысл, которым люди наделяют такой поступок, как донорство органов[4].

Мы рассуждали так. В стране, где требуется выражать согласие на посмертное донорство органов, само выражение согласия, скорее всего, будет рассматриваться как поступок, на который идут только сознательные граждане. В стране, где следует заявлять только об отказе, напротив, попадание в резерв потенциальных доноров путем простого не-исключения себя из этого резерва будет выглядеть чем-то гораздо менее примечательным и альтруистичным – проявлением сознательности в самом тривиальном смысле. Не стать донором здесь мог бы только явный эгоист или мизантроп либо человек особых религиозных убеждений.

Чтобы проверить наше предположение, мы рассказывали участникам исследования либо о правиле явно выраженного согласия на донорство в Нидерландах, либо о правиле явно выраженного отказа в Бельгии. Затем мы просили оценить, насколько в соответствующей стране похожи между собой поступки из определенного перечня, например «уплатить налоги», «пропустить человека вперед себя в очереди», «объявить голодовку в поддержку дела, в которое вы верите», «отправиться добровольцем на опасное военное задание» и т. п., в том числе и «пожертвовать свои органы после смерти».

Проанализировав общую структуру сходств и различий между поступками (с помощью статистического метода «многомерное шкалирование»), мы получили возможность определить близость значения поступков. В результате была получена интересная картина в русле нашей гипотезы о разных смыслах поступка «стать потенциальным донором» (рис. 3.2). В контексте Нидерландов как страны «явно выраженного согласия» оценки сходства, данные участниками, свидетельствовали, что они приравнивают готовность быть потенциальным донором к пожертвованию половины состояния после смерти или добровольному участию в выполнении опасного военного задания. По контрасту в контексте Бельгии как страны «явно выраженного отказа» такая готовность оценивалась гораздо более

умеренно – как нечто, что лежит между пропусканием других вперед себя в очереди и волонтерской помощью бедным в свободное от работы время.

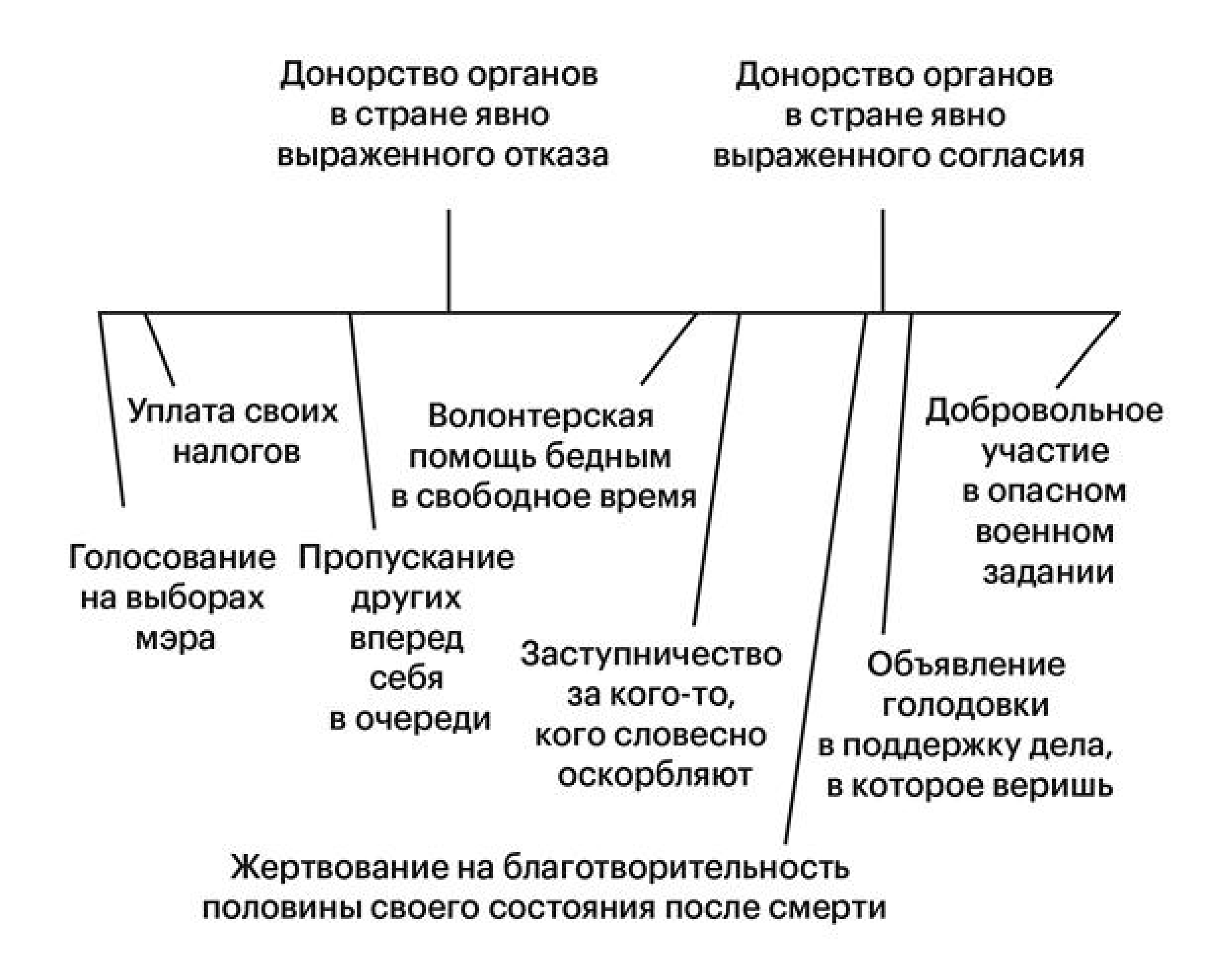


Рис. 3.2. Что значит стать потенциальным донором органов в стране явно выраженного согласия и стране явно выраженного отказа. Расстояния между разными поступками отражают степень их воспринимаемого сходства[30]

Одним словом, наши предположения подтвердились. Добровольное решение стать донором органов в стране с правилом явно выраженного согласия считается гораздо более серьезным поступком, чем в стране с правилом явно выраженного отказа (см. рис. 3.2). Необходимость соглашаться или отказываться не просто делает выбор одного из вариантов проще, чем выбор другого. Это меняет сам смысл, которым люди наделяют акт добровольного посмертного донорства.

Цена как показатель ценности

Главный фактор, определяющий место университета в рейтинге журналов US News & World Report или The Princeton Review, – это процент зачисления: число принятых студентов,

---

[30] Все поступки, кроме донорства органов, оценивались двумя группами респондентов очень похоже. Позиции на рисунке, обозначающие эти поступки, отражают усредненную оценку двух групп.

поделенное на число подавших заявление о поступлении. Чем ниже процент зачисления, тем более престижен университет и тем выше он стоит в рейтинге. Как следствие, университеты делают все возможное, чтобы увеличить количество заявлений, и именно поэтому на выпускников школ обрушивается рекламный поток из колледжей, в том числе малоизвестных.

Учитывая это обстоятельство, в начале 2000 года попечительский совет колледжа Урсина утвердил меру по увеличению числа абитуриентов, которая, на первый взгляд, могла показаться нелогичной: совет *повысил* плату за обучение почти на 20 %. Это решение противоречило закону традиционной экономики, согласно которому снижение цены есть вернейший способ увеличить спрос. Однако был получен парадоксальный результат – число заявлений резко выросло[5]. Стратегия была реализована с равным успехом и несколькими другими вузами, включая Брин-Мор, Нотр-Дам и Университет Райса.

Хотя данная мера идет вразрез с рекомендациями стандартной экономической теории, понять, почему повышение платы за учебу может дать прирост абитуриентов, несложно. Родители хотят, чтобы их дети учились в престижных вузах. Однако качество образования и престиж трудно оценить, и потому они используют цену как показатель качества. Дорогое, убеждают они себя, значит хорошее.

Опыт Урсина с поднятием цены обучения ради увеличения числа абитуриентов подчеркивает ту же особенность человеческого поведения, о которой шла речь, когда мы обсуждали влияние названий и варианта, выбираемого по умолчанию. Люди действуют исходя из субъективных интерпретаций объективных обстоятельств, а не из самих объективных обстоятельств. Потенциальные абитуриенты Урсина реагировали на то, что, по их мнению, *означала* высокая цена (исключительное по качеству образование), а не на цену как таковую. Разумеется, цена не единственный ориентир, которым пользуются люди, не уверенные в ценности продукта. Специалисты по рекламе и маркетингу тратят миллионы на поиски оригинальных символов ценности и знаков роскоши, власти, молодости. Они проводят фокус-группы, чтобы определить, именем какого дикого животного следует назвать машину или какой тип и цвет упаковки ассоциируется с роскошью в глазах покупателей парфюмерии, мороженого, шоколада. (Судя по полкам супермаркетов и магазинов подарков, этот цвет – черный.)

От чего зависит интерпретация

Влияние субъективной интерпретации на нашу жизнь глубже и обширнее, чем люди обычно замечают. В сущности, понимание огромного влияния субъективной интерпретации – это одна из вещей, которые выделяют того, кто мудрее, на фоне остальных. Если родитель дарит деньги своему взрослому сыну или дочери, что это – акт щедрости или попытка контроля? Если другая сторона делает уступку – это знак доброй воли или слабости? Как взрослый сын или дочь реагирует на подарок и как уступка другой стороны воспринимается оппонентом, зависит от интерпретации подарка или уступки. Если мы хотим понимать поступки других, мы должны понимать, как они истолковывают ситуацию, в которой они оказались, и выбор, с которым они сталкиваются, – а не то, как *мы* бы их истолковали, или, точнее, то, как, мы думаем, мы истолковали бы их, окажись на их месте. Мудрый человек осознает эти трудности и к тому же старается, чтобы и его собственные действия истолковывались согласно его намерениям.

Итак, от чего же зависит, каким смыслом люди наделяют разные действия и обстоятельства? Что заставляет интерпретировать неопределенное выражение лица как улыбку, гримасу или ухмылку? Что определяет, как воспринимается незнакомец на улице темной ночью – как источник угрозы или просто человек, вышедший прогуляться?

Некоторые факторы, которые влияют на истолкование ситуации, довольно просты и общеизвестны. Но другие неочевидны, и знание некоторых общих принципов формирования интерпретаций поможет действовать мудрее в случаях, когда необходимо оказать влияние

или сопротивляться ему.

Контекст

Представьте, посреди ночи на пустынной улице вы встречаете незнакомца. Нужно ли его опасаться? Вы скорее придете к такому выводу, если только что вышли с просмотра фильма ужасов, а не, допустим, романтической комедии. Психологи называют это эффектом прайминга[31]: увиденное в кинотеатре сделало мысли о вреде и насилии более (или менее) доступными. Иными словами, все, на чем вы были сосредоточены благодаря каким-то предшествующим событиям, легко соотносится с любой ситуацией, с которой вы сталкиваетесь вслед за этим. Поэтому одна и та же ситуация может вызвать разные реакции в зависимости от характера непосредственно предшествующих впечатлений.

Говоря обобщенно, непосредственный контекст – только что случившееся и происходящее поблизости здесь и сейчас – одна из доминирующих причин интерпретации предметов, событий, высказываний. В наглядной демонстрации этого явления, традиционно используемой во вводных курсах психологии, один и тот же стимул в окружении букв воспринимается как буква, а в окружении чисел – числом (рис. 3.3).

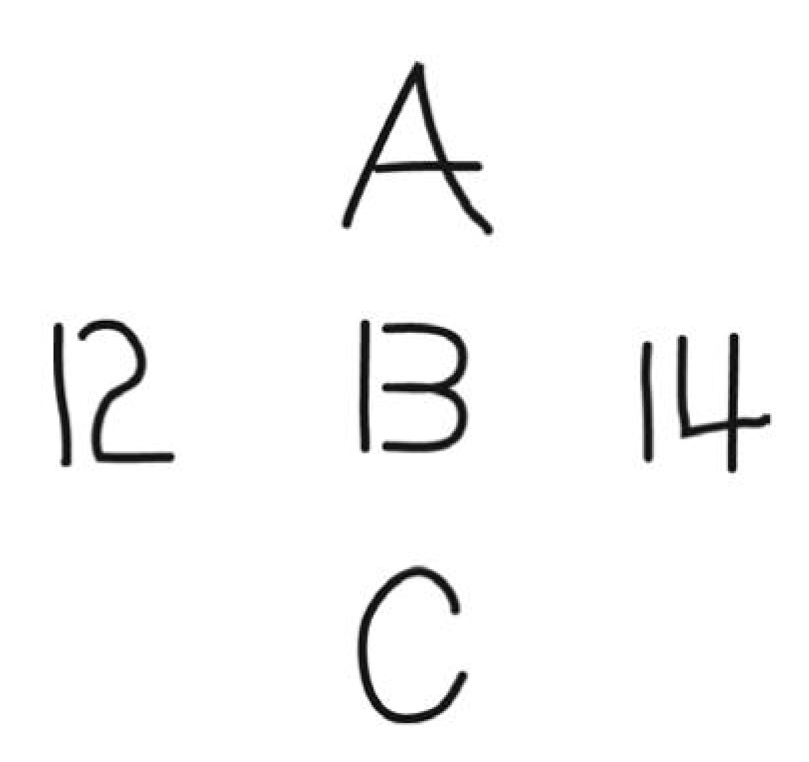


Рис. 3.3. Что представляет собой символ в центре: букву или число? Это зависит от того, как вы рассматриваете картинку: сверху вниз или слева направо

Как мы еще увидим в седьмой главе, посвященной конфликтам, одна и та же инициатива может восприниматься как конструктивный шаг к урегулированию или как циничный трюк – в зависимости от представления о том, от кого она исходит. Невозможно всегда знать наперед, как другие отреагируют на конкретное слово, поступок или предложение. Но тот, кто мудрее, в том числе за столом переговоров, знает достаточно, чтобы не пасть жертвой наивного реализма, бесхитростно полагая, что значения слов и действий неизменны и одинаковы для всех.

---

[31] Прайминг – от *англ.* prime (подготавливать, настраивать). – *Прим. пер.*

Привычка и опыт

Одни мысли готовы первыми прийти в голову и влиять на наши интерпретации, потому что мы с ними имели дело недавно. Другие – потому что мы имеем с ними дело часто или постоянно. Подумайте, как по-разному могут воспринять слова «Нужно повернуть кран» водопроводчик и строитель. У нас у всех настроены те или иные категории или фильтры, которые определяют, на что мы обращаем внимание и как классифицируем окружающий мир. Категории, находящиеся «под рукой», варьируются у разных людей в зависимости от их интересов, опыта и потребностей, а также могут зависеть от специфики сиюминутной ситуации.

Представители научного мира склонны оценивать людей с точки зрения их ума, представители шоу-бизнеса, составляя мнение друг о друге, ориентируются на природное обаяние и «звездный» потенциал. Изобретатели гаджетов оценивают элегантность дизайна электронного устройства, бедные студенты думают, стоит ли этот гаджет тех денег, за которые его продают, а пожилые профессора думают, сумеют ли они когда-нибудь научиться пользоваться этой штуковиной.

Мотивация

Если вы хотите знать, какова вероятность истолкования данного стимула тем или иным человеком, всегда полезно знать его мотивационное состояние. Известный киноштамп иллюстрирует это положение: опаленный солнцем и отчаявшийся путник в пустыне видит на горизонте оазис, этот зыбкий образ – мираж. Эмили Балсетис и Дэвид Даннинг, корнеллские коллеги Тома, исследовали влияние желания людей на преодоление двусмысленности, присущей определенным иллюзиям восприятия[6]. В одном из экспериментов участники выполняли последнюю часть лабораторного задания, которое должно было определить, придется ли им дегустировать нечто приятное (жевательные конфеты) или нечто отвратительное (размягчившаяся консервированная фасоль). Удача зависела от демонстрации последнего стимула, который мелькнет на экране компьютера, – сельскохозяйственное или морское животное. Всем показывали одну и ту же картинку, изображенную на *рис. 3.4*.

Как только образ появлялся на экране, испытуемые называли, что они увидели. Картинка появлялась на секунду – достаточно долго, чтобы ее четко разглядеть, но недостаточно, чтобы заметить двусмысленность. В подтверждение идеи, что люди часто видят то, что хотят увидеть, участники с гораздо большей вероятностью называли изображенное сельскохозяйственным животным, если появление сельскохозяйственного животного избавляло их от поедания малосъедобной фасоли, но называли морское животное, если избавляло оно.

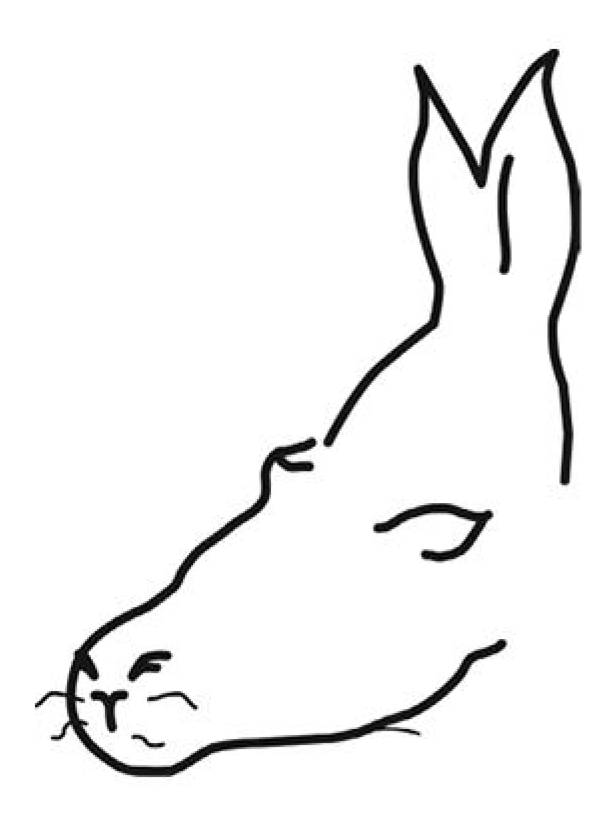


Рис. 3.4. Лошадь или тюлень? Зависит от того, как вы смотрите, или от того, что вы мотивированы увидеть. (Если вы увидите в V-образной фигуре в верхней части рисунка уши, то это лошадь, если хвост – тюлень)

Видели ли участники эксперимента на самом ли деле то, что хотели видеть, или попросту сообщили, что увидели картинку, которая привела бы к лучшему для них результату? Балсетис и Даннинг провели несколько проверочных испытаний, чтобы удостовериться, что мотивация участников повлияла именно на их восприятие, а не просто на вербальный ответ[32].

Влияние мотивации на суждения людей не новость. Не только самые мудрые обмениваются понимающими взглядами, когда родители превозносят ум, красоту и художественные дарования своих чад. Как мы упоминали в первой главе, сторонники разных политических сил склонны считать, что именно их кандидат лучше справился с дебатами.

[32] В одном из испытаний – которое мы опишем подробнее, чтобы дать почувствовать, как у психологов получается достигать такой точности в объяснении фактов, – Балсетис и Даннинг показывали в скоростном режиме реальные слова и бессмысленные цепочки букв («флактер», «омбут») на экране компьютера. Значимые слова были связаны с образами тюленя («ворвань», то есть жир морских животных и некоторых рыб, также «рыбий жир») – и лошади («ковбой»). Участникам нужно было максимально быстро решить, являлся ли стимул на экране словом. Исследователи рассчитывали, что участники быстрее различат слово вроде «ворвань», если они увидели в изображении тюленя. Некоторые участники отличали слова от не-слов сразу *после* просмотра невнятного изображения (рис. 3.4), а другие выполняли это задание непосредственно *перед* просмотром – этот аспект был принципиальным. В результате выполнявшие задание *после просмотра* картинки быстрее идентифицировали слова типа «ковбой», когда им хотелось видеть сельскохозяйственное животное, и быстрее идентифицировали слова типа «ворвань», когда им хотелось видеть морское животное. Выполнявшие задание *перед просмотром* картинки такого перепада не показали. Все участники имели одну и ту же мотивацию – увидеть то, что надеялись увидеть, – но только те, кому уже предъявили картинку, быстрее различали слова, к ней относящиеся.

Сотни проведенных опросов демонстрируют, что мужчины и женщины любого возраста, места проживания и социального статуса, как правило, оценивают себя выше среднего практически по всем позитивным показателям: они более чутки, более объективны, имеют более выраженные лидерские качества, лучше водят машину – что только ни назови[7]. Самое поразительное открытие: участники автомобильных аварий, попавшие в больницу с травмами, считают себя в целом компетентнее, чем средний водитель[8].

Отчасти это обыкновенное человеческое тщеславие. Люди активнее демонстрируют эффект «выше среднего», когда их самооценка пострадала и им требуется себя подбодрить[9]. Но прежде чем отнести эффект «выше среднего» исключительно на счет мотивации человека быть о себе лучшего мнения, подумайте о возможности того, что большинство людей *действительно* выше среднего, во всяком случае если учесть их собственные критерии. Как заметил лауреат Нобелевской премии по экономике Томас Шеллинг, «для осторожных водителей важнее осторожность, для умелых водителей важнее мастерство, а для тех, кто считает, что при всех своих невыдающихся способностях они хотя бы вежливы, важнее вежливость – и все оказываются наверху собственной шкалы. Именно так получается, что у каждого ребенка во дворе – самая лучшая собака»[10].

Ученые показали, что эффект «выше среднего» более выражен в расширительных характеристиках («одаренный», «разумный») и выражен менее в оценках узких («высокий», «пунктуальный»)[11]. Когда люди оценивают, насколько они спортивны, артистичны или неравнодушны к нуждам других, они имеют в виду разные «объекты суждения» и, как правило, выберут объекты, которые выгодно подчеркивают их собственные дарования. Поэтому нас не должно удивлять, что люди часто считают себя лучше большинства.

Стало быть, люди не вполне обманывают себя, считая себя «выше среднего». Нам вообще свойственно организовывать жизнь вокруг своих сильных сторон. Мы выбираем для себя области, где нам сопутствовал успех и где мы рассчитываем на успех в дальнейшем. Юноши, наиболее сильные среди сверстников, выбирают занятие американским футболом и, как следствие, общение в среде атлетов, где ценятся сила и мощное телосложение. Наоборот, наделенные более хрупким сложением нередко выбирают теннис или бадминтон. В их среде атлетичность означает превосходную зрительно-моторную координацию.

Еще важнее то, что люди, для которых быть сознательным гражданином означает платить налоги и заботиться о своем доме, или работать во имя дела, в которое они верят, или участвовать в протестах всякий раз, когда государство, как им кажется, не выполняет своих обязательств, – все они проживают свою жизнь и расходуют свои время и силы соответственно. И значит, все они могут утверждать, что, по крайней мере по их собственным критериям, они являются более сознательными гражданами, чем большинство.

Близость во времени

Предположим, кто-то спрашивает, не согласитесь ли вы участвовать в мобилизации избирателей в поддержку вашего фаворита на выборах, которые состоятся на следующей неделе. Ваш ответ, скорее всего, будет зависеть от ваших личных планов и конкретных деталей предлагаемой работы. (Развозить избирателей по участкам? Звонить или ходить по домам, что может быть неловко? Просить у людей деньги на кампанию, что, может быть, еще более неловко?) Предположим теперь, что кто-то спрашивает, не согласитесь ли вы участвовать в аналогичных предвыборных мероприятиях через два года. В этом случае ваш ответ, скорее всего, будет зависеть от более абстрактных соображений вроде чувства гражданского долга и соответствия вашим личным принципам.

Вглядываясь в отдаленное будущее, мы видим лес; смотря на что-то вблизи, мы видим деревья. Такая разница в перспективе влияет на смысл, которым мы наделяем события. Высшее образование – это вопрос освоения профессии и личностного роста; само же пребывание в вузе – это сидение за книгами, сдача курсовых, выяснение отношений с беспокойными соседями по общежитию[12]. Эти разные перспективы вполне могут привести

к конфликту между обещаниями, сделанными загодя («отправиться в какое-нибудь экзотическое место – только так можно по-настоящему убежать от суеты»), и тем, на что мы будем готовы, когда наступит срок («Как я буду общаться с окружающими без знания языка? Куда подевался мой паспорт? На кого оставлю своего пса Бастера?»). Получается, что если мы хотим, чтобы сегодняшний выбор отражал наши общие ценности, будет правильно выбирать или представить, что мы выбираем, из более отдаленной перспективы, например представляя, как мы будем относиться к своему нынешнему решению год спустя[33].

Аналогичной отстраненности можно достичь, представляя, какое решение можно было бы посоветовать другому человеку. События, которые переживаем мы сами, психологически ближе, чем события, переживаемые другими, и потому мы думаем о них более детально и конкретно. Вот почему часто проще дать совет другим, чем что-то решить для себя: вне зависимости от последствий, когда рассматриваешь проблему из более отдаленной, чужой перспективы, легче отбросить посторонние детали и сосредоточиться на том, что видится самым важным. Важная составляющая мудрости – это перспектива. Тот, кто мудрее, умеет переключать внимание между разными перспективами, чтобы получить наиболее полную картину, необходимую для принятия решения.

Фрейминг

В одной популярной и явно апокрифической истории Йоги Берра, великий бейсболист команды «Нью-Йорк Янкис», делает заказ в нью-йоркской пиццерии. На вопрос, как ему порезать пиццу: на четыре части или восемь, – Йоги якобы отвечает: «Лучше четыре, на восемь у меня аппетита не хватит».

Юмор этой истории проистекает из допущения, что никому – или почти никому – не придет в голову, что одна и та же пицца потеряет в сытности из-за нарезки на четыре больших части вместо восьми маленьких[34]. И тем не менее в последние тридцать лет психологи демонстрируют, что самые минимальные изменения в формулировке вопроса или описании вариантов выбора могут кардинально изменить его понимание – и, следовательно, реакцию людей.

Возьмите опрос, который Том провел в сотрудничестве с одной крупной страховой компанией. Половину респондентов, взятых из национальной выборки сравнительно состоятельных домохозяйств, спросили, смогли бы они без ущерба *откладывать* 20 % своего дохода, а другую – смогли бы они без ущерба *прожить на* 80 % своего дохода. Разумеется, откладывать 20 % дохода – значит жить на оставшиеся 80 %. Тем не менее только половина респондентов считала, что может откладывать 20 % заработанного, зато четверо из пяти считали, что они могли бы спокойно ужаться в расходах до 80 %.

Эту разницу в реакциях нельзя отнести просто на счет финансовой безграмотности. Говядина, в которой 80 % постного мяса, кажется людям более привлекательной, чем говядина, в которой 20 % жира[13]. Людей больше впечатляют презервативы, изготовители которых хвастаются 95 %-й процентной надежностью, чем если упоминается о 5 %-й вероятности отказа[14]. Люди могут поддерживать налоги на богатых, когда при описании

---

[33] Покойный коллега Амос Тверски, выдающийся исследователь суждений и принятия решений, советовал тем, кто раздумывает, принять ли приглашение выступить с лекцией в следующем году, представить, что лекция должна состояться через неделю, потому что когда вы начнете искать время для подготовки в вашем плотном графике, лекция действительно будет уже на *следующей* неделе.

[34] Если бы Йоги знал об исследованиях переедания, о которых мы рассказывали во второй главе, он мог бы понять, что нарезка пиццы на восемь частей – довольно удачная стратегия в борьбе с лишним весом. Поскольку люди бессознательно отслеживают, сколько кусков съели, у Йоги и в самом деле было больше шансов съесть четыре больших куска, чем восемь маленьких.

неравенства им рассказывают, насколько доход богатых больше срединного значения по стране[35], и не поддерживать – когда им рассказывают, насколько срединное значение по стране *меньше* дохода богатых[15].

В каких-то случаях эффект построения высказываний, или фрейминга, – результат прочных ассоциаций, связанных с определенными словами. Как мы уже отмечали, люди по-разному реагируют на государственную политику в отношении «работников без регистрации» и в отношении «иностранцев-нелегалов»: речь идет об одних и тех же людях, но термины вызывают разные ассоциации. Другой комплекс негативных ассоциаций заставляет людей реагировать менее негативно на термин «усиленные методы допроса» по сравнению с «пытками», и еще один комплекс негативных ассоциаций заставляет людей меньше беспокоиться по поводу планов постройки «исламского культурного центра» вблизи бывшего Всемирного торгового центра, чем по поводу постройки там же «мечети». Название Chemlawn[36] сейчас вызывает мощные негативные ассоциации, которых не было во время основания этого бизнеса по уходу за газонами, и поэтому сегодня тот же бизнес работает под брендом TruGreen.

Однако некоторые принципы эффективного фрейминга имеют общий характер. Факт, что откладывать 20 % дохода кажется более трудным, чем жить на 80 %, или что говядина, на 20 % состоящая из жира, больше отталкивает, чем говядина, в которой 80 % постного мяса, – иллюстрирует один из таких принципов. С их помощью вы сможете эффективнее отстаивать меры и программы действий, которые вы поддерживаете. Вам будет легче сопротивляться искусным попыткам повлиять на вас и легче защитить тех, кто полагается на ваши советы.

Потери и приобретения

Итак, что же связывает наше нежелание откладывать 20 % дохода, нашу нелюбовь к мясу с 20 %-м содержанием жира и наше недоверие к товарам с 5 %-й вероятностью отказа? Все эти установки, утверждают психологи, являются результатом *большей силы негативных эмоций*. При одной и той же величине воздействия плохие вещи более неприятны, чем хорошие – приятны. Неожиданно получить по почте чек на $500 – приятно, но не настолько, насколько неприятно получить неожиданный счет на $500. Поэтому кусок мяса, содержащий 20 % жира, вызывает меньше желания, чем кусок, содержащий 80 % постного мяса. Первый вариант подчеркивает более весомую негативную информацию, второй же уводит ее на задний план. Поскольку многие результаты могут быть с равным успехом описаны на языке плюсов и минусов, потерь и приобретений, то в попытках убедить людей важно учитывать эффект большей силы отрицательных эмоций. Множество исследований демонстрируют, что логически равнозначные фразы не являются равнозначными психологически.

Даниэль Канеман и Амос Тверски сделали больше остальных, чтобы продемонстрировать, как числовой фрейминг способен влиять на суждения и решения людей, и поэтому мы начнем наш рассказ о большем влиянии информации о потерях с одного из их знаменитых экспериментов[16]. Испытуемым в данном случае была представлена следующая дилемма.

Вообразите, что страна готовится к вспышке необычной болезни, от которой, как ожидается, может погибнуть 600 человек. Для борьбы с болезнью были предложены две программы:

– если утвердят программу А, удастся спасти 200 человек;

---

[35] Здесь и ниже в оригинале речь идет о медианном доходе. – *Прим. науч. ред.*

[36] На фоне роста обеспокоенности американцев вредом, который наносят пестициды окружающей среде, владельцы компании решили избавиться от корня Chem (химикаты). – *Прим. ред.*

– если утвердят программу Б, с вероятностью 1/3 удастся спасти 600 человек и с вероятностью 2/3 не удастся спасти никого.

Какой выбор сделали бы вы? Если вы выберете гарантированное спасение 200 жизней, вы в большинстве; 72 % респондентов в оригинальном исследовании (впоследствии оно было многократно повторено) продемонстрировали, что им присуще *неприятие риска*: вероятность спасти 600 жизней вместо 200 не перевешивала в их глазах риска не спасти никого. Лучше выбрать гарантированное спасение жизни 200 человек.

Впрочем, Канеман и Тверски не остановились на этом и представили другой группе участников альтернативную формулировку того же выбора. На этот раз варианты звучали так:

– если утвердят программу В, 400 человек умрут;

– если утвердят программу Г, с вероятностью 1/3 не умрет никто и с вероятностью 2/3 умрут 600 человек.

Какой выбор сделали бы вы в данных обстоятельствах? Если на этот раз вы решились на вариант с «гарантией», обрекающий 400 человек на верную смерть, вы в меньшинстве. Потому что в этой дилемме большинство обнаружило *готовность к риску* – хотя лучше было бы назвать это *неприятием потери*. Для них было неприемлемо смириться с гарантированной потерей 400 человек, поэтому они согласились на большой риск, чтобы этого избежать. Оказалось, что 78 % участников скорее воспользуются шансом спасти всех, рискуя не спасти никого, чем позволят 400 человекам умереть наверняка. Интрига, разумеется, в том, что спасти 200 из 600 – то же самое, что дать умереть 400. И один из трех шансов спасти 600 – это *тот же самый* один из трех шансов, что никто не умрет. Предпочтение в пользу гарантированного или рискованного варианта определялось в значительной степени не каким-то устойчивым отношением к риску, а фреймингом, то есть тем, как был сформулирован сам выбор.

Ориентируясь на эти результаты, Ли и Дэвид Фэншоу устроили опрос пассажиров в аэропорту Сан-Хосе. У одних спрашивали, готовы ли они проработать три лишних года – то есть выйти на пенсию не в 65 лет, а в 68, – чтобы получить ежегодную прибавку к пенсии в размере $2500, а именно получать в год вместо $10 тысяч, доступных для 65-летних, $12,5 тысяч. Других спрашивали, готовы ли они проработать эти три лишних года, чтобы избежать урезания пенсии на $2500, а именно получения вместо $12,5 тысяч годовых, доступных для 68-летних, всего $10 тысяч.

Реакции на эти две формулировки одного и того же выбора различались особенно среди тех, чей годовой доход был меньше срединного значения для респондентов ($60 тысяч). Когда $2500 в год преподносились как доплата за работу до 68 лет, примерно две трети человек с доходом ниже среднего отказывались – награда не стоила того, чтобы оставаться на работе еще три года. Но когда те же $2500 в год преподносились как штраф, которого можно избежать, проработав дольше, более двух третей (71 %) говорили, что три лишних года работы – приемлемая альтернатива[17].

Экономисты, скептически относящиеся к исследованиям о тенденциозности в принятии решений, сомневаются, что описываемые эффекты характерны для экспертов и руководителей, опыт и профессиональная жизнь которых связаны с важными решениями.

Авторы одного из исследований пытались ответить на этот вопрос; они набрали группу врачей и поставили им задачу сделать гипотетический выбор одного из двух методов лечения рака легкого: (1) радиотерапия, которая не несет непосредственного риска, но имеет менее благополучную статистику по продолжительности жизни; (2) хирургическое вмешательство, которое несет вероятный риск смерти во время самой процедуры, но имеет более благополучную долгосрочную статистику[18]. Предложенный врачам выбор различался способом подачи информации. Одним врачам информация была дана в виде показателей смертности, другим – в виде показателей выживаемости. Подумайте, как бы вы отреагировали на варианты в левой колонке, а затем – на варианты справа.

Фрейминг через показатели смертности	Фрейминг через показатели выживаемости
Операция	
10% умрут в ходе лечения	90% выживут в ходе лечения
32% умрут в течение 1 года	68% проживут минимум 1 год
66% умрут в течение 5 лет	34% проживут минимум 5 лет
Радиотерапия	
0% умрут в ходе лечения	100% выживут в ходе лечения
23% умрут в течение 1 года	77% проживут минимум 1 год
78% умрут в течение 5 лет	22% проживут минимум 5 лет

Врачи, выбиравшие из двух вариантов, описанных через показатели смертности (левая колонка), разделились поровну между операцией и радиотерапией: то и другое выбрали ровно 50 %. Для них положительный эффект радиотерапии, а именно снижение смертности во время самой процедуры, выглядел равноценным положительному эффекту хирургического вмешательства, а именно увеличению долгосрочной выживаемости. Из тех, кому данные были представлены через показатели выживаемости (правая колонка), подавляющее большинство (84 %) предпочли пойти на риск смерти на операционном столе во имя увеличения шансов долгосрочного выживания. Резюме авторов исследования: «Мы связываем полученный результат с тем фактом, что риск смерти во время операции выглядит более угрожающим, когда он описывается в терминах вероятности умереть, чем когда он описывается в терминах вероятности выжить».

На языке цифр

На рабочем столе Тома в настоящий момент лежат письма с предложением подписаться на одну известную газету всего лишь за доллар в день, перейти на более быстрый интернет всего лишь за $30 в месяц и внести вклад в «спасение европейской природы» за жалкие 3 цента в день. Разве любой разумный человек может отказаться от таких предложений? Почему он не спешит воспользоваться редким шансом? Энтузиазм пропадает при пересчете ежедневной ставки в ежегодную: $365 за газету и $360 за быстрый интернет. И пожалуйста, не спрашивайте, почему он еще не спас всю флору и фауну Европы за каких-то €11 в год.

Авторы рассылок понимают, что перспектива потратить относительно маленькую сумму более приемлема, чем списание крупной. При этом, как показывают многочисленные исследования, большинство людей обращают внимание на голые цифры и не утруждают себя простейшими вычислениями, которые помогли бы принять рациональное решение. По той же причине люди склонны покупать дорогие фирменные товары, если цена на них выражена в сильной валюте, например в британском фунте, то есть с относительно небольшим числом на ценнике (£318 за эппловский iPad с дисплеем Retina), но не в слабой валюте, как мексиканский песо, то есть с относительно крупным числом на ценнике (Mex$ 6395 за такой же iPad)[19].

Особенно распространен вариант этого феномена, который психологи называют «пренебрежение знаменателем». Если вы хотите, чтобы сумма впечатляла, возьмите крупный масштаб («$365 в год»). Если вы хотите сделать ее незаметной, возьмите мелкий («всего лишь за доллар в день»). Продуманный выбор масштаба (то есть знаменателя) может иметь внушительные результаты. В одном исследовании респонденты оценили заболевание со смертельным исходом для 1200 из каждых 10 000 заболевших как более опасное, чем другое, вдвое более смертельное, от которого умирало 24 человека из каждых 100[20].

Это совсем не значит, что люди никогда не обращают внимания на знаменатель. В начале 80-х годов XX века сеть быстрого питания A&W запустила в продажу бургер, содержавший треть фунта говядины, – в качестве конкурента знаменитой четверти фунта («квотер-паундеру»[37]) от McDonald's. Хотя в ходе дегустаций большинство участников отдавали предпочтение новому бургеру A&W, на рынке он с треском провалился. Когда были проведены фокус-группы, чтобы найти объяснение этому парадоксу, A&W обнаружила, что многие клиенты считали треть фунта говядины в бургере менее щедрым предложением, чем четверть фунта. Клиенты обращали внимание на знаменатель, только при этом не думали, что он значит: цифра 3, которая меньше 4, заставляла многих видеть в трети меньшее количество, чем в четверти[21].

Люди склонны чаще обращать внимание на знаменатель – правильно ли они его учитывают или неправильно, – когда он представляет нечто имеющее для них реальный смысл, а не просто абстрактную величину. Возьмите знаменитый мысленный эксперимент, в котором участников спрашивали, поехали ли бы они на своем автомобиле на другой конец города, чтобы сэкономить, скажем, $15 из $49 стоимости iPod shuffle, который они решили приобрести. Большинство ответили утвердительно. Но когда их спросили, поехали ли бы они на другой конец города, чтобы сэкономить $15 из $649 стоимости необходимого им iPhone, большинство отказались.

С рациональной точки зрения неразумно считать, что время и хлопоты, связанные с поездкой на другой конец города, в первом случае стоят $15, а во втором не стоят. Бесспорно, экономия в $15 на покупке в $49 (31 %) – это бо́льшая удача, чем экономия $15 на покупке в $649 (2 %). Однако респонденты не осознавали, что соответствующий знаменатель – цена iPod или iPhone – вообще не должен входить в их расчеты, определяющие, стоит ли ехать на другой конец города, чтобы сэкономить $15. Продуманное использование знаменателей может влиять и на решения, касающиеся энергосбережения: сэкономленная сумма кажется солидной, будучи выраженной как процент *счета за отопление*, менее солидной – как процент *счета за коммунальные услуги* и совсем небольшой (даже, возможно, вообще пренебрежимой) – как процент всех *расходов домохозяйства*.

Внимание, разрыв!

Представьте, что по итогам генетического тестирования врач сообщает, что с вероятностью 25 % в будущем у вас может развиться серьезное неврологическое заболевание. Сколько вы заплатили бы, чтобы снизить ваш риск до 24 %? Наверное, немного. Теперь представьте, что врач сообщает, что вероятность развития у вас болезни в будущем – 1 %. Сколько вы заплатили бы, чтобы снизить ваш риск до нуля? Если вы похожи на большинство, вы заплатили бы *намного* больше, чтобы прийти к нулевому риску. Такое достижение было бы вопросом не количественного, а качественного изменения – скачка от «какого-то шанса» к «никаких шансов».

Тот же принцип работает и на другом краю шкалы вероятностей. Имея возможность

---

[37] Название гамбургера отсылает к весу входящей в него мясной котлеты – четверть фунта (113,4 г). – *Прим. пер.*

выиграть поцелуй кинозвезды по вашему выбору (или, если угодно, ужин в ресторане), сколько вы заплатили бы, чтобы увеличить свои шансы с 75 до 76 %? А если с 99 до 100 %? Ради результата в 76 % большинство людей заплатили бы за 1 %-ю добавку немного (если вообще заплатили бы), однако за 1 %, который делает результат гарантированным, те же люди готовы были бы серьезно раскошелиться.

Психологическая разница между вариантами на разных отрезках шкалы вероятностей имеет и другие последствия. Чем ближе к полной гарантии, тем сильнее будет эффект сообщения о достижении соответствующего результата. Сокращение возможности чего-то нехорошего с 4 до 2 % большинство почувствует более актуальным, чем сокращение вероятности того же события с 24 до 22 %.

Скорее всего, этот эффект сыграл свою роль в выборе метода лечения рака, который делали врачи в описанном выше эксперименте. Склонность отдавать предпочтение лечению с выживаемостью в 90 % перед смертностью в 10 % наверняка связана с чем-то бóльшим, чем просто асимметрия между человеческим восприятием будущих потерь и приобретений. Психологически 90 % кажется ближе к 100 %, чем 10 % к 0 % (точно так же, как разница между 40-килограммовой и 45-килограммовой штангой менее ощутима, чем разница между 5-килограммовой гирей и ничем). Как следствие, 10 %-я *смертность* кажется существенной (так далеко от нуля!), и в то же самое время шансы не пережить лечение при 90 %-й *выживаемости* (90 % так близко к 100 %!) кажутся несущественными. Общий урок заключается в том, что нашу чувствительность к явлениям вблизи крайних точек и в самих крайних точках шкалы вероятностей можно эксплуатировать, чтобы создавать впечатление о потенциально более или менее опасных действиях или результатах, более или менее привлекательных, более или менее заслуживающих нашего внимания.

Выбрать или отвергнуть?

Во многих случаях выбор сводится к двум вариантам: Корнелл или Стэнфорд, «Субару» или «Вольво», кандидат – женщина из финансового отдела или кандидат – мужчина из кадрового. И когда такое решение принято, одновременно, по сути, происходят две вещи: один вариант выбран, а другой – отвергнут. И разве важно, просят кого-то что-то выбрать или что-то отвергнуть? Ведь это лишь два варианта одной и той же просьбы.

На самом деле *важно*, как происходит выбор между двумя вариантами – как необходимость отобрать или как необходимость отвергнуть. Приступая к *выбору*, люди обычно фокусируются на вещах, которые обосновывают выбор. Когда их просят решить, что или кого *отвергнуть*, они, напротив, фокусируются на тех вещах, которые обосновывают отказ, – на причинах для исключения того или другого варианта.

Из этого вытекает, что вариант, у которого есть одновременно явные плюсы и явные минусы, имеет бóльшие шансы быть отобранным, чем безопасный, компромиссный вариант, но и бóльшие шансы быть отбракованным. Элдар Шафир, психолог из Принстона, для демонстрации этой тенденции просил участников эксперимента рассудить гипотетический спор об опеке[22]. Большинство испытуемых предпочли предоставить опеку над ребенком родителю, у которого были близкие отношения с ребенком и частое отсутствие из-за разъездов по работе, а не родителю, у которого были умеренно близкие отношения с ребенком и умеренная занятость на работе, позволявшая уделять ребенку умеренное время и внимание. Однако получив вопрос, кому из родителей следует *отказать* в опеке, большинство порекомендовало того же самого родителя. «Судьи» предпочли вариант с более явным противопоказанием (частые разъезды по работе), а не вариант с набором умеренно выраженных позитивных и негативных характеристик. Другими словами, одного и того же родителя одновременно посчитали более достойным и менее достойным опеки над ребенком.

Напрашивается следующий вывод. Если вы хотите добиться от начальника, коллектива или родных одобрения яркого и рискованного кандидата, сформулируйте решение как отбор

лучшего. Если ваш кандидат – менее яркий и является менее рискованным выбором, поверните выбор по-другому и задайте вопрос о том, кого следует отсеять.

****

В начале этой главы мы процитировали слова Джорджа Оруэлла о способности языка влиять на политическое мышление. Результаты исследований, которые мы представили, действительно выглядят как иллюстрация к оруэлловским произведениям: складывается впечатление, что в своих суждениях и решениях люди беззащитны перед приемами ловких манипуляторов, задающих нужные смысловые рамки умелым подбором слов[38]. Безусловно, знания о том, как работает фрейминг, можно рассматривать и в таком свете. Угроза манипуляций в духе Оруэлла вполне реальна. Однако, как мы отмечали в предыдущей главе, посвященной ситуациям, люди отнюдь не пассивные марионетки, которых за ниточки дергает кукловод. Они заняты активным поиском смысла стимулов и явлений. И тот, кто мудрее, всегда рассматривает альтернативную постановку вопросов и проблем, особенно когда речь идет о спорных вещах и от решения многое зависит. Как мы увидим в следующей главе, хотя используемые людьми фреймы (или те фреймы, которые им навязаны) влияют на их поступки, поступки, в свою очередь, мощно влияют на то, как люди «форматируют» и интерпретируют реальность.

4. Первичность поведения

Когда Роджер Федерер и Рафаэль Надаль встретились в 2006 году в финале Открытого чемпионата Франции, Федерер, которого часто называют величайшим теннисистом всех времен, был на пике своей спортивной формы. Он выиграл предыдущий Уимблдон и открытые чемпионаты США и Австралии. С победой во Франции он становился вторым в истории мужского профессионального тенниса победителем всех четырех главных турниров года – обладателем Большого шлема. Интерес к матчу подогревался тем фактом, что девятнадцатилетний Надаль переиграл Федерера в полуфинале Открытого чемпионата Франции годом раньше. Для Федерера это была возможность поквитаться.

Казалось, Федереру уготован легкий путь к реваншу – он стремительно добился преимущества 5:0 в первом сете. Только после этого Надаль сумел удержать свою подачу и выиграть первый гейм в матче. Однако Надаль отнюдь не выглядел проигрывающим, которому удалось лишь отложить неизбежное поражение в сете. В первые же секунды следующего гейма он с энтузиазмом рванул к сетке, чтобы принять подачу Федерера. И вообще, в глазах всего мира он скорее выглядел игроком, который *ведет* 5:1, а не наоборот. Этот гейм Надаль уступил, а вместе с ним и сет. Однако затем он выиграл три следующих сета (6:1, 6:4 и 7:6) и стал победителем матча. Чем была эта демонстрация уверенности со стороны Надаля: результатом понимания какой-то слабости Федерера или же запланированной сменой тактики, попыткой развернуть ход состязания? Или же физическая демонстрация энергии и уверенности как раз и *позволила* ему подтянуть игру?

---

[38] Работая над разрешением конфликта между католиками и протестантами в Северной Ирландии, Ли обратил внимание на изменение, которое в 2001 году претерпело название ведомства охраны правопорядка. То, что раньше именовалось Службой королевских констеблей Ольстера (для ирландских католиков эти слова означали вооруженную силу на страже интересов ирландских протестантов, считающих себя британцами), теперь стало Североирландской полицией (что подразумевало беспристрастный контроль за соблюдением закона и безопасностью общества в целом, включая и католиков, и протестантов). Однако смена вывески не была нацелена просто на то, чтобы подтолкнуть граждан принять никого не удовлетворявший статус-кво. Цель заключалась в том, чтобы дополнительно подчеркнуть изменение миссии полицейских сил и задач политического руководства, намеренного покончить с насилием и наладить отношения между двумя сообществами.

Увиденное поклонниками тенниса в тот день подтверждало спортивную мудрость, которой вот уже многие годы теннисные наставники делятся со своими подопечными. Когда дела не ладятся, встань в пружинистую стойку, распрями плечи и спину, прими позу, которая была бы естественна, если бы игра шла как по маслу. Это теннисная версия известного совета «блефуй, пока не сорвешь банк». Нельзя играть в мужественный теннис, который нужен для победы над оппонентом-асом, если у тебя осанка проигравшего.

Мудрость этого совета применима далеко за пределами тенниса и вообще спорта. Всем известно, что то, как мы себя чувствуем, влияет на то, как мы себя ведем. Когда мы подавлены, мы двигаемся медленней. Когда мы в приподнятом настроении или когда мы злимся, мы двигаемся быстрей. Однако психологи показали, что верно и обратное: наша осанка и то, как мы держимся, занимаясь той или иной деятельностью, может влиять на то, как мы себя чувствуем и – как в случае Надаля – каких результатов достигаем[1].

Народная мудрость говорит о том же. Насвистывай за работой (чтобы сделать ее приятней), напевай веселую песню, когда страшно или грустно (чтобы поднять настроение). Когда-то давно людям даже советовали насвистывать, проходя мимо кладбища[39], чтобы подавить страх перед встречей с призраками.

Психологи всесторонне изучили влияние поведения людей на то, как они себя чувствуют. Однако двое мудрых истолкователей человеческой природы – американский философ и психолог начала XX века и древнеримский поэт, живший двадцатью столетиями ранее, – обратили внимание на это влияние задолго до того, как соответствующие результаты экспериментальных исследований стали публиковаться в научных журналах.

Радикальная теория эмоций Джеймса и рецепт Овидия

Больше ста лет назад первопроходец психологической науки Уильям Джеймс выдвинул парадоксальную гипотезу возникновения эмоций. Хотя здравый смысл учит, что испытываемые эмоции диктуют действия, Джеймс предположил, что на самом деле имеет место нечто обратное: переживание эмоции – это не что иное, как переживание реакций нашего тела на внешние события. Переживание страха, например, – это переживание того, как бьется сердце, или как мышцы лица сокращаются в гримасе, или даже как напрягаются мышцы ног, когда мы убегаем от опасности. Он утверждал, что «мы чувствуем грусть, потому что плачем, злость, потому что бьем, страх, потому что дрожим, а вовсе не оттого мы плачем, бьем или дрожим, что грустим, злимся или боимся»[2].

Позднее социальные психологи дополнили открытие Джеймса понятием маркировки эмоций[40][3]. Теория утверждала, что хотя Джеймс нащупал нечто важное, физиологические сигналы, ассоциируемые с эмоцией, нечетки, и поэтому их переживание зависит от ситуационных сигналов и маркеров[41]. Мы называем «страхом» возбуждение, которое испытываем, когда в окружающей обстановке есть что-то, что мы считаем пугающим. Мы называем «радостью» (или, может быть, «чувством облегчения») похожее состояние возбуждения, которое связывается с восприятием чего-то приносящего удовлетворение.

---

[39] В американском английском выражение «свистеть, проходя мимо кладбища» (whistle past the graveyard) по значению примерно эквивалентно русскому «делать хорошую мину при плохой игре». – *Прим. пер.*

[40] Авторы используют термин *emotional labeling*, буквально означающий наклеивание той или иной этикетки или ярлычка на соответствующие физиологические процессы. – *Прим. науч. ред.*

[41] Психолог, которому принадлежит главная заслуга создания этой теории, Стэнли Шехтер, был учителем Ли и научным руководителем его диссертации. Он оказал существенное влияние на нас обоих и в плане нашего понимания психологии как дисциплины, и в плане нашего исследовательского подхода. Он имел особое чутье к тому, как теория связана с реальными событиями и опытом, и придумывал искусные эксперименты для изучения этой связи.

Теория Джеймса и ее позднейшие модификации, как оказалось, сталкиваются с определенными проблемами. (Например, выражение лица и другие телесные реакции на положительные и отрицательные события более разнообразны, чем это предполагает теория.) Однако идея, что наши эмоции могут усиливаться, или приглушаться, или трансформироваться вследствие наших физических действий, доказала свою правомочность. Так, авторы одного знаменитого исследования просили студентов оценить, насколько смешными им показались карикатуры из представленного набора, – проделывая это в одних случаях с ручкой, зажатой между зубами, и значит, с искусственной «улыбкой» на лице, а в других – с ручкой, зажатой между губами, то есть не имея возможности улыбнуться по-настоящему. В полном согласии с гипотезой, что сигналы, порождаемые нашим действием, влияют на то, что мы чувствуем, студентам «с улыбкой» на лице карикатуры показались намного смешнее, чем тем, кто просматривал их с «насупленным» выражением[4].

Если одни и те же телесные ощущения могут по-разному маркироваться, существует возможность перепутать, что же именно мы чувствуем. Когда окружающая обстановка активирует одну эмоцию, мы в конечном счете можем пережить другую. Эту мысль предвосхитил древнеримский поэт Публий Овидий Назон, который жил во времена Христа. В «Искусстве любви» он сообщал современникам, что, дабы подогреть страсть жены или любовницы (или любого предмета влечения), посещение гладиаторских состязаний – это то, что нужно для возникновения сильного возбуждения, которое может быть потом маркировано, точнее, *ошибочно* маркировано, как вожделение.

Для романтического возбуждения Овидиев рецепт может быть обогащен современными стимулами: фильмы ужасов, катание на американских горках, занятия в обычном спортзале – учащенный пульс, потовыделение, облегающая одежда – все это дает прекрасную возможность для ошибочной маркировки[5]. Это и одна из причин, почему «секс после примирения», который следует после жаркой ссоры, часто бывает таким страстным и приносит такое удовольствие.

Рецепт Овидия был испытан в одном любопытном исследовании, которое проводилось на раскачивающемся висячем мосту Капилано в Британской Колумбии – сооружении, порождающем у большинства людей дискомфорт в виде тревоги или страха. На этом мосту молодые люди встречали привлекательную женщину-интервьюера, которая просила заполнить анкету. В анкету была включена просьба написать короткий рассказ в качестве комментария к фотографии, на которой была изображена девушка, закрывающая лицо одной рукой и протягивающая вперед другую руку. Женщина с анкетой сообщала также, что если будут дополнительные вопросы об эксперименте, с ней можно связаться по телефону, номер телефона сообщался. Другая группа молодых людей имела такую же встречу на другом, более низком, устойчивом и, следовательно, менее «возбуждающем» мосту.

У какой группы в рассказах оказалось больше сексуального содержания? Участники какой группы чаще звонили интервьюеру с «дополнительными вопросами»? Как и предсказывали инициаторы эксперимента, это была группа, чьи короткие встречи происходили на «возбуждающем» висячем мосту. Исследователями был проведен дополнительный сбор данных, из которых следовало, что знаки повышенного романтического интереса возникали, если встреча происходила *во время пересечения моста* – когда раскачивание и порывы ветра приводили к учащению пульса, дыхания и другим симптомам возбуждения. Если встреча происходила *после* того, как мужчина пересекал мост, и проходило достаточно времени, чтобы физиологическое возбуждение улеглось, «рецепт» переставал действовать[6].

Когда телесное сильнее психического

Как заметил Овидий, люди не всегда разбирают, какие сигналы посылает тело, а какие – психика. Экспериментально было подтверждено, что возбуждение, произведенное одной

эмоцией (страх), может не попасть в нужный канал и активировать другую, постороннюю эмоцию (вожделение). Исследователи показали, что между телом и сознанием есть множество перекрестных связей. Например, в одном эксперименте участники, которым приходилось кивать головой (обычно знак согласия), пока они якобы проверяли наушники, высказывались более одобрительно об услышанном в наушниках, чем участники, которым не по своей воле приходилось покачивать головой (знак несогласия)[7].

Аналогичный эффект производят и другие типы жестикуляции, которые мы ассоциируем с позитивными и негативными реакциями. В одном исследовании участники оценивали информацию, получаемую при движении руками к себе (ассоциирующимся с принятием, например, пачки денежных купюр), а другие оценивали ту же информацию при отталкивающем движении рук вовне (ассоциируется с отказом или избеганием вроде отказа от чего-то с неприятным вкусом или запахом). Как и прогнозировалось, присоединявшие оценивали информацию более положительно, чем отодвигавшие[8].

Что, если взять разные ассоциации, связанные у людей с двумя известными жестами большим и средним пальцами? Влияет ли физическое воспроизведение этих жестов на оценку поступающей в этот момент информации? Чтобы это выяснить, группа ученых замаскировала свою гипотезу от испытуемых, внушив им, что в эксперименте исследуется способность к так называемой «многозадачности». Участников попросили прочитать текст о персонаже по имени Дональд и одновременно манипулировать руками перед сенсором движения: одни отгибали средний палец, другие – большой. Как и предсказывалось, люди с выдвинутым средним пальцем посчитали Дональда враждебно настроенным персонажем, а с поднятым вверх большим – умным и обаятельным[9].

Еще одна иллюстрация к перекрестным связям между телесными и психическими сигналами, на этот раз с нетривиальными последствиями для всей планеты, – опыты бывших аспирантов Тома, Джейн Райсен и Клейтона Критчера. Они спрашивали испытуемых об угрозе глобального потепления[10]. Переменной величиной была в данном случае температура помещения, где проходил опрос. Те, кто отвечал в нагретой комнате, думали, что глобальное потепление представляет гораздо более серьезную проблему, чем опрашиваемые в холодной комнате. Мало того, называвшие себя политическими консерваторами в теплой комнате выражали не меньшую озабоченность глобальным потеплением, чем назвавшиеся политическими либералами – в холодной[42].[11]

Выводы о влиянии состояния тела на состояние сознания могут помочь кому-то стать хозяином собственных мыслей и чувств. Если вы подавлены или вам не хватает уверенности, последуйте примеру Рафаэля Надаля: примите позу, которая характерна для вас, когда вы на пике хорошего самочувствия.

Эффективность именно такой стратегии исследовали Дейна Карни и Эми Кадди. Они просили испытуемых принять позы, которые ассоциируются с людьми с высоким или низким статусом. Люди с высоким статусом обычно занимают много места: закладывают руки за голову с выставленными локтями, ставят руки на пояс, задирают ноги на письменный стол или свободный стул. Люди с низким статусом занимают меньше места: они как бы сворачиваются, скрещивая руки на груди, касаясь ими лица или прикрывая его. Когда участников просили принять эти позы, те, кому доставалась поза властного человека, испытывали подъем уровня тестостерона и падение стрессового гормона кортизола. Те, кто принимал безвластную позу, испытывали обратное: падение тестостерона и подъем

---

[42] Опросы общественного мнения в США и Австралии выявили аналогичный эффект. Дни с температурой выше обычного коррелировали с более высокой степенью озабоченности грядущим изменением климата. Можно было бы возразить, что местная погода несет определенную информацию о более широких климатических сдвигах – и потому респонденты не проявляют иррациональности, когда при высокой температуре их вера в глобальное потепление усиливается. Однако этого нельзя сказать об экспериментах, в которых регулируется искусственно созданная температура помещений, где респонденты заполняют анкеты.

кортизола[12][43].

Экспериментаторы просили испытуемых принять одну из двух поз непосредственно перед «собеседованием» о приеме на работу (дополнительным фактором стресса служила «нечитаемая» манера интервьюера, не дававшего положительной обратной связи на вербальном или невербальном уровне). Собеседования записывались на видео и впоследствии оценивались судьями, которые не знали ничего ни о цели исследования, ни о позе, которую претендент принимал перед интервью. Согласно этим оценкам, участники, воспроизводившие перед началом «высокостатусную» позу, выглядели более убедительно в ходе интервью и больше заслуживали получить работу, чем воспроизводившие «низкостатусную». Таким образом, именно внимание к своим действиям, а не к тому, что «я сейчас переживаю», поможет вам выиграть – как оно помогло Надалю. Насвистывая за работой или делая что-то еще, что свойственно человеку в приподнятом настроении, вы поможете себе справиться со скучной или трудоемкой задачей или стряхнуть с себя хандру. А холодный душ может оказаться по-настоящему полезной вещью, если вы опасаетесь, что не сможете сдержать эмоции.

Я действую, следовательно, я верю

Распространенное мнение гласит, что разум есть то, что выделяет нас среди остальных животных. Бесспорно, мы наделены способностью к познанию, с которой не могут сравниться другие существа, а способность сознательно контролировать свои действия и вовсе уникальна. Тем не менее в нас по-прежнему много от животного. Как сказал один из профессоров в студенческие годы Ли (он не помнит, кто именно), «каждый раз, когда вы думаете о людях как о животных, вы немного умнеете. А каждый раз, когда вы думаете о животных как о существах, которые думают и реагируют, как мы с вами, вы немного глупеете». Одно из самых фундаментальных сходств между *Homo sapiens* и всеми остальными организмами в том, что эволюция была в первую очередь направлена на эффективное действие в окружающей среде. В этом смысле поведение первично. Дополнительная способность сознательно мыслить была более поздним продуктом эволюции. Учитывая эту историческую последовательность, вряд ли стоит удивляться, что хотя наши мысли часто определяют действия, верно и обратное: наши действия часто определяют наши мысли. Более того, одним из самых поразительных и подтвержденных открытий поведенческой науки прошлого столетия стало то, что поведение людей часто точнее предсказывает их установки, нежели их установки предсказывают их поведение[13].

Для объяснения влияния поступков на убеждения было выдвинуто немало теорий. Две из них оказались особенно убедительны, причем обе приходят к одному и тому же выводу: совершив поступок или ряд поступков, которые соответствуют какому-либо убеждению, люди склонны придерживаться этого убеждения. Одна из теорий была предложена самым знаменитым социальном психологом своего времени и, пожалуй, самым искусным экспериментатором за всю историю существования нашей дисциплины. Другая была выдвинута самоуверенным новичком, который бросил вызов этому знаменитому и убеленному сединами психологу и навлек на себя гнев научного сообщества. Мы отойдем от традиционного рассмотрения этих теорий и раскроем их в последовательности, обратной их появлению. Это важно, так как позднейшая теория имеет непосредственное отношение к уже упомянутым в книге исследованиям, а работа прославленного теоретика и экспериментатора служит ключом к выводу, которым мы хотим поделиться в конце главы.

---

[43] Этот результат не удавалось воспроизвести в повторных исследованиях, что вызвало довольно бурное обсуждение в среде специалистов и в американских медиа. См. https://www.nytimes.com/2017/10/18/magazine/when-the-revolution-came-for-amy-cuddy.html. Авторы книги обсуждают этот факт в предисловии к русскому изданию. – *Прим. науч. ред*.

Теория самовосприятия: когда делать – значит верить

Когда маленькая девочка ударяется головой и начинает плакать, один из родителей, скорее всего, скажет ей, что голова «болит» или что девочке «больно». Так ребенок выучивает, какими словами называются ее чувства. В детстве она получает важные сведения о своем внутреннем опыте и о том, что он означает. Она узнает, что «волнуется» перед балетной репетицией, что «боится» зубного врача, что ей «стыдно», когда взрослые не одобряют ее поведение. Другими словами, понимание и называние того, что мы чувствуем, частично происходят из внимания к тому, что мы делаем, и к ситуации, в которой мы это делаем.

Эта идея, давно вошедшая в арсенал философии сознания, стала отправной для Дэрила Бема, амбициозного молодого ученого. Разработанная им теория самовосприятия гласит, что слабость, неоднозначность или отсутствие внутренних сигналов, доступных посредством интроспекции, побуждает человека строить выводы о природе и силе своих убеждений и предпочтений на основе знания о собственных действиях и обстоятельствах, точно так же как строятся аналогичные выводы в отношении других людей[14].

Нравится ли вам итальянская кухня больше мексиканской? Ваш ответ, утверждал Бем, рождается из наблюдения в зависимости от того, как часто вы посещали итальянские рестораны по сравнению с мексиканскими (с поправкой на разницу в удобстве и ценах, которая могла повлиять на ваш выбор). Иначе говоря, вы используете ту же информацию, которой пользовались бы, если бы выясняли кулинарные предпочтения знакомого или соседа.

Как вы относитесь к рок-концертам по сравнению с фолк-концертами, к футболу по сравнению с бейсболом? Просто вы спрашиваете себя, сколько готовы отдать за билеты на один концерт и сколько – на другой. Припоминаете, что смотрели по телевизору, когда оставались одни в гостиничном номере и не нужно было подстраиваться под чужие желания. Насколько вы религиозны? Отвечая, вы спросите себя, как часто посещали церковные службы, не связанные с рождением, свадьбой, смертью или другими общественными ритуалами. И еще: бывает ли, что вы откликаетесь беззвучной молитвой или благодарным взглядом на небеса, когда что-то, на что вы надеялись, исполнилось, а чего боялись – не случилось?

В 50-х годах XX века на пике холодной войны немало американцев потратилось на то, чтобы устроить в подвале или на заднем дворе бетонное бомбоубежище. По идее, эти вложения отражали уровень страха перед возможностью обмена ядерными ударами между США и СССР. Однако, по Бему, покупатели, вероятно, испытывали еще больший страх *в результате* своей покупки – даже если изначально она была продиктована убедительной аргументацией агента по продажам или желанием не отличаться от соседей. Точно так же сегодняшние родители, покупающие любые устройства для безопасности детей и следящие за каждым движением своего чада на игровой площадке, завышают оценку риска инцидентов, которых пытаются избежать (и своим поведением повышают уровень страха, который испытывают их дети).

Такое умозаключение от внешнего поведения к внутреннему состоянию может быть применимо даже к таким непосредственно доступным состояниям, как голод или романтический интерес. «Я съел второй сэндвич, – говорите вы себе. – Значит, я проголодался больше, чем думал». «Смотри-ка, я постоянно хожу по улице, на которой она живет, надеясь на случайную встречу, – замечаете вы. – Наверное, я серьезно влюбился». Идея в том, что знание собственного внутреннего состояния достигается в основном путем того же умозаключения от наблюдаемого поведения к личным чувствам и предпочтениям, которое вы сделали бы в отношении любого другого, кто вел бы себя таким же образом в таких же обстоятельствах.

Большинству людей эта идея покажется странной. Мы считаем, что «просто знаем», насколько проголодались, или точно так же уверены, что знаем, к кому нас влечет и во что

мы верим. Теория, согласно которой такие вещи мы узнаем посредством *умозаключения*, кажется ошибочной. Как мы отметили, Бем специально оговорился, что мы прибегаем к подобным умозаключениям лишь постольку, поскольку внутренняя информация «слаба, неоднозначна и неинтерпретируема». Однако важнейшее его открытие – и смысл его теории для тех, кто мудрее, – заключается в том, что данные, почерпнутые в интроспекции, и в самом деле слабы, неоднозначны и неинтерпретируемы гораздо чаще, чем представляется большинству людей.

Сигналы, поступающие из нашего желудка, часто довольно трудночитаемы, и поэтому то, как сильно нам хочется есть, мы постигаем умозаключением. Романтический интерес тоже бывает непросто измерить, как это демонстрирует эксперимент с ошибочной атрибуцией чувств на мосту Капилано. Даже память о наших, казалось бы, важных убеждениях слабее, чем думает большинство. Например, их тех, кто изменил партийные предпочтения между выборами 1972 и 1976 года, 90 % неправильно называли партию, за которую прежде голосовали[15]. Другой пример: под влиянием убедительных аргументов студенты изменили отношение к перевозкам детей в школьных автобусах с целью расовой интеграции[44], позднее они настаивали, что всегда придерживались новых убеждений[16]. Таким образом, мы знаем содержимое нашего собственного сознания хуже, чем нам кажется, и поэтому часто оказываемся в том же положении, что и внешний наблюдатель, который, чтобы узнать, что мы думаем и чувствуем, вынужден строить специальные умозаключения.

Снятие диссонанса: мотивация к изменению сознания

Идеи Бема были прохладно встречены научным сообществом отчасти потому, что были выдвинуты как альтернатива теории, предложенной ранее Леоном Фестингером, ведущим теоретиком социальной психологии. Теория Фестингера имела иную отправную точку: теория утверждала, что люди стремятся сглаживать несоответствия между своими поступками, убеждениями, ценностями и предпочтениями[17]. В какой-то мере разработанная Фестингером теория *когнитивного диссонанса* (термин, широко используемый сейчас вне пределов академической психологии) была вариантом традиционных представлений о рационализации и самооправдании. Однако Фестингер и его коллеги не просто перелицевали существовавшее понятие. Они углубили понимание того, как происходит процесс снятия диссонанса, целым рядом нетривиальных открытий, которые составляют одну из интереснейших глав в истории социальной психологии. Усилиями исследователей был наполнен содержанием важнейший принцип, которым руководствуется любой, кто стремится влиять на установки других людей.

Теория Фестингера вытекала из его предшествующей работы, посвященной групповой динамике и тому, что он назвал «давлением в сторону единообразия». В ходе этих исследований он заметил, что, когда в группе появляется расхождение мнений, оно порождает определенное напряжение, которое члены группы стараются ослабить, особенно если спорный вопрос имеет важное значение. Такое напряжение, утверждал Фестингер, уменьшается только в случае, когда достигается согласие и восстанавливается гармония – как правило, благодаря тому, что большинство оказывает давление на меньшинство, принуждая его идти в ногу с остальными. Новый тезис Фестингера гласил, что процесс, разыгрывающийся в рамках групповой динамики на межличностном уровне, также имеет место во внутренней динамике нашего индивидуального сознания. Иначе говоря, мы ощущаем определенный психологический дискомфорт всякий раз, когда наши установки конфликтуют друг с другом и особенно когда наше поведение расходится с нашими

---

[44] В США с 1960-х годов частью политики расовой интеграции были меры местных властей по перевозке школьников – представителей меньшинств – в школы других районов (иногда довольно удаленные) с исключительным преобладанием белого большинства. – *Прим. пер.*

ценностями, приоритетами и убеждениями. В свою очередь этот дискомфорт мотивирует нас к снятию диссонанса любыми доступными средствами.

Сфокусировав внимание на этих когнитивных процессах, происходящих исключительно в голове отдельного человека, Фестингер положил начало трансформации социальной психологии – она стала намного менее «социальной». Однако на самом деле снятие диссонанса может быть вполне социальным процессом. Это, например, дружеское подбадривание. Представьте, что ощущаете диссонанс по причине импульсивной покупки авиабилетов как раз после того, как приняли решение сократить задолженность по кредитной карте. И в этот момент друзья заверяют вас, что раскошелиться на отпуск – ваше законное право. Или они говорят вам, что можно позволить себе съесть этот калорийный десерт, несмотря на намерение есть меньше мучного и сладкого. Они настаивают, что нет ничего страшного в том, что вы забыли выполнить обещанное. Правда, как мы увидим в седьмой главе, где обсуждаются межгрупповые конфликты, и в девятой главе, где обсуждается проблема изменения климата, такие коллективные усилия по снятию диссонанса могут иметь и гораздо менее благоприятные последствия.

Нет недостатка в примерах снятия диссонанса. Мудрые знатоки человеческих слабостей приводят их еще со времен Эзопа и его басни про лису, решившую скрасить досаду, объявив кислым недосягаемый для нее виноград. Люди, не попавшие на банкет, утешаются тем, что им удалось избежать переедания. Те, у кого отменилось свидание вслепую (или кто не дождался обещанного на прошлом свидании звонка), решают, что с этим человеком у них все равно ничего не получилось бы. Люди, терпящие лишения ради дела, правого или неправого, становятся более преданными этому делу – и чем тяжелее лишения, тем они преданнее.

Люди также находят способы логически оправдывать свои неудачи. Экономическое фиаско становится «крайне полезным опытом». Более изнурительная, чем ожидалось, пешая вылазка становится доказательством вашей стойкости и прекрасной подготовкой к будущим приключениям. Люди чрезвычайно изобретательны в оправдании своей неспособности приступить к тому или иному делу («Нужно привести в порядок документы, прежде чем садиться за работу», «Надо бы послать Дженнифер поздравления с помолвкой до того, как я начну разбирать беспорядок в гараже», «Подожду, пока не появится время, чтобы никто не мешал, а уже тогда засяду…»). Причин, которыми люди оправдывают свое нежелание чаще заниматься физическими упражнениями, есть более здоровую пищу, стараться снижать потребление энергии, заниматься благотворительностью, – множество.

Фестингер и его ученики умело выявляли проявления снятия диссонанса в повседневной жизни, в том числе у самих себя. Фестингер не отказался от пристрастия к курению, когда было доказано, что курить вредно, он пытался оправдываться, но не отрицал, что оправдывается[45]. Ученики обменивались понимающими взглядами, когда он пел дифирамбы своей старой колымаге (машина производства компании Nash Motors). Согласно его теории, эта привязанность не убывала отнюдь не *вопреки* уродливому силуэту машины, ее прожорливости и счетам от механика. Он нежно любил ее именно *по причине* этих недостатков. Однако главным достижением школы Фестингера, придавшим новую энергию социальной психологии и сформировавшим ее нынешний облик, стали лабораторные исследования.

Снятие диссонанса в отношении сделанного выбора

Первая серия экспериментов, проведенных Фестингером и его учениками, была посвящена хорошо знакомому виду снятия диссонанса – после выбора одного варианта из

---

[45] Тем не менее на последних стадиях своей смертельной болезни Фестингер специально подчеркивал, что хотя он умирает от рака, это не рак *легкого*.

двух предложенных, например из двух кандидатов на выборную должность, из двух заманчивых пунктов ресторанного меню или из двух мест отдыха во время отпуска. Они показали, что после того, как выбор сделан, происходит «поляризация альтернатив». Иначе говоря, когда выбор сделан, мы все больше и больше убеждаемся, что выбрали правильно. Чем больше мы обдумываем, тем уверенней становимся, что кандидат, которому мы отдали голос, несмотря на отсутствие опыта, справится с реформированием устаревших социальных программ лучше, чем политический старожил, за которого мы голосовали в прошлый раз. После того как официант принял наш заказ, мы снимаем диссонанс по поводу *не*заказанного сочного бифштекса с помощью умозаключения, что он все равно не стоит таких денег. Плюс мы напоминаем себе, что семга, которую принесет официант, по его словам, сегодня особенно свежая. Снижение диссонанса можно и продолжить, убедив себя, что на сэкономленные калории мы вправе позволить себе слабость в виде шоколадного мусса.

Одно из ранних исследований подтвердило неочевидный прогноз на основе теории диссонанса, а именно: поляризация альтернатив оказывается более выраженной в выборе вариантов, близких по степени привлекательности (в этих случаях диссонанс по поводу упущенной альтернативы значителен)[18]. Еще одно исследование наглядно показало, что процесс оправдания решения особенно активен сразу после его принятия. Были проведены опросы игроков на ипподроме, стоявших в очереди к букмекеру, то есть еще не расставшихся с деньгами, и тех, что уже оплатил ставку[19]. Как и предсказывала теория диссонанса, *после* того как игроки сделали ставки , они выражали бо́ льшую уверенность в победе своей лошади, нежели *до*. Другие исследования показали, что то же самое происходит на выборах: избиратели более оптимистичны по поводу шансов своего кандидата, когда их опрашивают на выходе из пункта голосования, нежели перед входом[20].

Один из выводов, которые здесь можно сделать, следующий: принятие решения имеет психологические выгоды. Иначе говоря, несмотря на всю кажущуюся заманчивость «сохранения свободы выбора» – в чем могут быть неоспоримые плюсы, – непринятие решения имеет и психологическую цену. Откладывать как можно дольше выбор профессии может выглядеть привлекательной стратегией, однако многие открывают для себя плюсы той или иной профессиональной карьеры, только сделав этот выбор. Перспектива семейной жизни может вызывать в воображении пугающий образ «связанности по рукам и ногам», но когда решение о браке принято, вступает в силу процесс снятия диссонанса и семейная жизнь поворачивается к человеку своими плюсами.

Напряженность, которая существует между желанием оставить выбор открытым и выгодой от принятия решения, отсекающего иные варианты, прекрасно иллюстрирует исследование, проведенное гарвардскими учеными Дэном Гилбертом и Джейн Иберт. Речь шла о менее судьбоносном решении и гораздо меньшей ответственности, чем в предыдущих примерах. Исследователи просили начинающих фотографов потратить несколько дней, чтобы отснять двенадцать фотографий, распечатать две из них в фотолаборатории, затем выбрать на память более понравившуюся, а другую оставить в офисе исследователей. Кому-то было сказано, что можно передумать и обменять распечатанные снимки. Другим было сказано, что выбор окончательный. На вопрос, как возможность изменить выбор повлияет на предпочтение выбранного снимка, большинство участников ответили: никак. Однако участникам, лишенным возможности обмена, выбранные фотографии нравились больше, чем тем, кто мог воспользоваться свободой выбора. Только люди, чье решение было окончательным, сполна вкусили удовлетворение, которое производит снятие диссонанса[21].

Переворот в психологических законах подкрепления

Чем больше людям платят за что-то, тем больше им нравится этим заниматься. Разумная мысль, не так ли? При наличии выбора практически любой предпочтет большее вознаграждение меньшему. Тем не менее один классический эксперимент на тему

когнитивного диссонанса продемонстрировал нечто неожиданное: чем меньшие деньги человек получал за выполнение неприятной задачи (и, следовательно, чем больший диссонанс он испытывал), тем с большей вероятностью он приходил к выводу, что в конечном счете задача была не такой уж и неприятной[22].

В этом исследовании студентам, собравшимся для участия – как они ожидали – в интересном психологическом эксперименте, было поручено совершенно бессмысленное и скучнейшее задание: поворачивать за раз на четверть оборота колышки, вставленные в отверстия на доске, пока каждый колышек не окажется в исходном положении. По окончании экспериментатор объяснял, что он изучает воздействие ожиданий на результативность выполнения задания и что теперь ему нужна помощь со следующим участником. Конкретно он хотел, чтобы каждый рассказал следующему участнику, что только что выполненное им самим задание было очень приятным. Варьировалась в этом исследовании сумма вознаграждения за подобное искажение истины. Для одних она составляла $1 (стандартная выплата в 1959 году за участие в эксперименте), для других – $20 (по тогдашним ценам – больше, чем цена за обед на двоих в одном из лучших нью-йоркских ресторанов)[46].

Поскольку экспериментатор излагал свою просьбу так, что отказать ему было трудно, все участники ответили согласием. На самом деле предметом исследования было другое: что скажут участники, когда их в конце спросят, приятным ли (точнее, *терпимым ли*) им показалось скучное задание с колышками. Неочевидное предположение, сделанное на основе теории когнитивного диссонанса, подтвердилось. Те, кто получили $20 и чувствовали себя с избытком вознагражденными и за необходимость солгать (а следовательно, не ощущали или почти не ощущали диссонанса), охарактеризовали задание как ужасно скучное. Те же, кто получили за ложь только $1 (и, следовательно, испытывали потребность в снятии диссонанса по поводу совершённого обмана), оценили задание как сравнительно приятное[47].

Подобные процессы можно наблюдать во многих ситуациях повседневной жизни. Люди, по своей воле выбирающие профессии, где низкая оплата сочетается с тяжелой работой (например, школьные учителя) или где перспективы туманны, учитывая, что наличие таланта не гарантирует успеха (например, художники, музыканты, писатели), чувствуют необходимость оправдывать или рационально обосновывать свой выбор. Хотя эти люди могут жаловаться на низкие заработки или хроническую нестабильность в жизни, они одновременно рассказывают, как любят свое дело, какое удовлетворение оно приносит и почему другие занятия их бы не устроили.

Многие отмечали сходство этого процесса с родительским опытом. Воспитание ребенка неизбежно связано с трудными моментами и проблемами: недостаток сна, серьезные ограничения в меню, бесконечные развозы, а позже, по словам Джона Апдайка, немытые прыщавые юнцы, ухаживающие за вашей дочерью. Однако родители часто говорят, что воспитание ребенка – самое благодарное занятие в их жизни.

Не является ли цена, которую родители платят за воспитание ребенка, одной из причин, по которой они так гордятся связанным с этим удовлетворением? Сторонник теории диссонанса не стал бы даже сомневаться. В пользу этого объяснения говорит и тот факт, что в предшествующие эпохи, когда детей оценивали с точки зрения их вклада в экономическое благополучие семьи, отношения между родителями и детьми были не столь нежными, как сегодня. Можно процитировать бывшего ученика Тома, Ричарда Айбаха из Университета

---

[46] В 1962 году в меню нью-йоркского Le Pavillon, считавшегося тогда лучшим рестораном в Соединенных Штатах, предлагавшееся на ланч «блюдо дня» стоило $7,5 на человека.

[47] Когда Фестингер впервые читал лекции о своих экспериментах, ему очень нравилось описывать процедуру, не раскрывая своей гипотезы и предлагая аудитории спрогнозировать, какое вознаграждение, большое или маленькое, обеспечит заданию более позитивный рейтинг. Большинство под сильным влиянием тогдашних теорий подкрепления предполагало, что крупная сумма даст более позитивный эффект.

Ватерлоо: «Эмоциональная ценность детей идеализируется в культуре с тех пор, как уменьшилась их экономическая ценность для семьи»[23]. Конечно, именно такую тенденцию и предсказала бы теория диссонанса.

Чтобы выявить роль снятия диссонанса в родительстве, Айбах совместно со Стивом Моком сообщили одной группе родителей, сколько в денежном выражении стоит воспитание среднестатистического ребенка от рождения до 18 лет ($193 680 в северо-восточных штатах США). Другой группе дополнительно к этой информации сообщили, какую финансовую и материальную поддержку оказывают дети стареющим родителям, когда приходит их черед. Затем родители обеих групп указали степень своего согласия с рядом утверждений о ценности и удовольствиях родительства, например: «В жизни ничто не приносит больше удовольствия, чем воспитание ребенка», «Бездетные чаще склонны к депрессии, нежели имеющие детей». В полном согласии с идеей, что родители идеализируют воспитание ребенка отчасти ради оправдания своих жертв, те, кому напоминали только о материальных издержках, соглашались с указанными утверждениями значительно активней, чем те, кому дополнительно напоминали и об экономической пользе, которую дети могут принести родителям в преклонном возрасте[48].

Во всех этих исследованиях диссонанса, по сути, наблюдается инверсия обыденной логики. Мы знаем, что люди, которые любят чем-то заниматься, даже если это тяжкий труд, будут заниматься этим делом даже за небольшие деньги или бесплатно (снова вспомните про художников, музыкантов и спортсменов-любителей). Переворачивая эту зависимость, исследование с наградой в один или двадцать долларов показало, что люди, выбирающие сделать что-то неприятное за скромную плату, говорят потом, что это что-то оказалось совсем не таким неприятным. Мы также знаем, что человек, для которого что-то по-настоящему ценно, будет готов вытерпеть многое, чтобы это получить. Исследование о родительских чувствах снова переворачивает эту зависимость и демонстрирует, что люди, ради чего-то страдающие, чувствуют психологическую потребность это что-то ценить.

Именно этот принцип лежит в основе жестких ритуалов инициации, которые проводятся в университетских братствах, элитных войсковых частях, городских бандах и каких угодно других группах, которые требуют сплоченности, стойкости, преданности, позволяющих действовать сообща в трудных обстоятельствах. Неочевидный логический ход, сделанный школой Фестингера, состоит в том, что условия, которые заставляют чувствовать максимальный диссонанс по поводу своих действий (низкое вознаграждение, высокие трудозатраты, серьезные издержки, особенно если действия совершаются по собственному выбору), сильнее склоняют к убеждению, что от процесса мы получили удовольствие или ценим то, чего удалось достичь.

Если понять, как действуют принципы теории диссонанса, начинаешь видеть их влияние повсюду. Так, товары, нуждающиеся в самостоятельной сборке (мебель ИКЕА, например), нравятся потребителям больше, чем подобные товары, не требующие вложения сил (а значит, оправдания такому вложению)[24]. В то же время потребители больше ценят товар, если платят за него высокую цену[25]. Почему большинство людей согласны с утверждением «за что заплатишь, то и получишь»? Отчасти потому, что те, кто хорошо заплатил, чувствуют необходимость оправдать свое приобретение. В одном особо показательном исследовании участники получали энергетический напиток либо по обычной цене, либо со скидкой, после чего их просили решить несколько трудных языковых задач. У тех, кому напиток достался со скидкой, было меньше мотивации доказывать себе, что «энергетический» эффект на самом деле имеет место. Во всяком случае, дело выглядело именно так, потому что они решили значительно меньше задач, чем участники, заплатившие

48 Айбах и Мок также спрашивали родителей об утомлении, дискомфорте, «задерганности». Еще больше подтверждая идею о том, что именно диссонанс заставлял их идеализировать свое родительское положение, участники, больше других жаловавшиеся на дискомфорт, обнаруживали наибольшую склонность превозносить блага отцовства и материнства.

за энергетический стимул полную цену[26].

Используя функциональную магнитно-резонансную томографию – технику, которая регистрирует степень активности в разных областях мозга, – ученые зафиксировали, что высокие цены изменяют не только то, что мы говорим о товаре, но и связанные с ним глубинные переживания. В одном недавнем эксперименте испытуемым дали выпить немного вина. Одним сообщили, что цена вина – $90 за бутылку, другим – $10. Вы уже не удивитесь, узнав, что люди, полагавшие, что пьют дорогое вино, дали ему более высокую оценку. Но ученым, помимо изменения оценки, удалось показать и еще кое-что: когда участники думали, что пьют более дорогое вино, томограммы демонстрировали бóльшую активность в сегментах мозга, связанных с переживанием удовольствия[27].

Чтобы сдвинуться с мертвой точки, нужен толчок, преодолевающий сопротивление

Основной урок второй главы заключался в том, что можно пробовать изменить поведение человека, воздействуя на его ум или сердце, но иногда эффективнее воздействовать на поведение напрямую. Здесь можно дополнить урок, указав, что если воздействовать на поведение психологически мудро, ум и сердце тоже не останутся на месте. Вашему ребенку может не нравиться помогать по хозяйству (а кому нравится?). Однако прилежно выполняя эту работу, он начнет ценить не только порядок в доме, но и всякое выполнение того, что «нужно», планомерное решение любых задач, которые в противном случае накапливаются и подавляют. Ключ к достижению трудных долгосрочных целей и выработке необходимых для этого ценностей и мотиваций – сдвинуться с мертвой точки. Вавилонский Талмуд предвосхитил тезис о «первичности поведения» в комментарии, в котором говорится: «Следует всегда заниматься Торой и добрыми делами,[даже если] делать это не ради них самих, ибо из благого труда с неверной целью происходит[желание делать его] ради него самого»[28]. Автор этого наставления, осмелимся предположить, был раввином помудрее многих!

Теория когнитивного диссонанса и теория самовосприятия делают важные и неочевидные дополнения к общему тезису о том, что поступки движут убеждениями. Если вы хотите, чтобы изначальная деятельность (работа по хозяйству, занятия на пианино, изучение Торы) привела к соответствующим изменениям в установках и ценностях (привела к интернализации, как говорят психологи), побуждения к этой деятельности не должны быть чересчур прямолинейными. Когда дело касается мотивирования человека, давления на него, предоставления ему оправданий тех действий, к которым вы хотите его побудить, – *меньше всегда лучше*. Другими словами, будьте осторожны с размером вознаграждения или суровостью угроз, если хотите добиться от детей выполнения их обязанностей по дому, или домашнего задания, или вообще ответственного поведения. Да, они подчинятся, но станут воспринимать это как принуждение, а не как то, что стоит делать само по себе[49].

В результате *неявного* давления и *слабого* внешнего побуждения человек может считать свои поступки следствием собственных убеждений и приоритетов (как испытуемые, которым за ложь о приятности задания заплатили $1), но *очевидное* давление и *сильное* побуждение чреваты обратным эффектом: люди могут считать, что поступили *исключительно* в результате давления и внешних ограничений. Посмотрите, что произошло в эксперименте, в котором учеников награждали определенным количеством очков (с

[49] Заметьте, однако, что приложить *недостаточное* давление тоже опасно. Такого рода промашка способна привести к негативным последствиям обратного свойства. Те, кто устоял перед воспитательным давлением, будут стремиться снять свой диссонанс по поводу того, что *не* подчинившись, они лишились возможного вознаграждения за послушание, – и могут прийти к выводу, что *не* сделанное ими было особенно скучным, тяжелым или неприятным или что сделанное и получившее соответствующее наказание было связано с особенным удовольствием.

возможностью позже обменять их на призы) каждый раз, когда они играли в новую математическую игру. В каком-то смысле система с очками оказалась эффективной: дети больше играли в математические игры, пока очки начислялись. Но в другом, более важном смысле система оказалась контрпродуктивной: после того как вознаграждение отменили, дети играли в математические игры реже. Нечто, первоначально казавшееся интересным и увлекательным, превратилось в вынужденную деятельность только ради очков, а не ради новых знаний или удовольствия[29].

Этот исследовательский результат – впрочем, и результаты всех остальных исследований в этой главе – еще раз подтверждает идею, изложенную в третьей главе: поведение диктуется не стимулом, а тем, как стимул понят. Влияние побуждающих и ограничивающих стимулов на мотивацию и поведение зависит от того, как они интерпретируются.

Стимулирующее к размышлениям исследование на эту тему было проведено в яслях: детей просили нарисовать картинку тогда только что появившимся инструментом для рисования – фломастерами. Одна группа детей должна была получить за использование фломастеров приз; другой группе не обещали приз, но наградили после того, как картинка была нарисована; третью не стимулировали. Позже фломастерами разрешили пользоваться в свободное от занятий время, и дети, рисовавшие ими картинку ради получения приза, играли с ними значительно меньше, чем дети, которых не «подкупали». По сути, обещание награды превратило игру в работу. Но когда приз давался неожиданно – когда он переживался не как «взятка», а как приятная добавка, – он не уменьшал интереса детей к фломастерам в свободное время[30].

Обратите внимание на аналогичное явление среди добившихся успеха профессиональных спортивных игроков. Успехов в своих видах они добились отчасти потому, что всегда любили играть, и чем чаще они играли, тем большего мастерства добивались. Однако, проведя несколько лет в высшей лиге, они начинают беспокоиться, столь же ли выгодны их контракты, как контракты других игроков, намеренно сбавляют обороты, грозятся уйти из спорта, вместо того чтобы согласиться с сокращением зарплаты, которое сделает их доходы не баснословными, а, скажем, просто очень большими. Мудрые спортсмены и все остальные, кому посчастливилось получать хорошие деньги за любимое занятие, могут почувствовать себя более счастливыми, если вспомнят, почему они выбрали это призвание, и воспримут свою высокую зарплату как приятную добавку, а не как приз или взятку за то, чтобы продолжать игру.

«Я» в фокусе

Когда человек ведет себя нечестно, безнравственно, неэтично, ему часто говорят: «Ты только посмотри на себя». Смысл этого совета связан с тем, что среди разных проявлений непоследовательности одно беспокоит нас больше всего: когда наше поведение расходится с нашим представлением о себе как о компетентном, принципиальном, нравственном человеке. По этой причине активация *само*осознания человека, то есть сосредоточенность внимания на том , чтó его поступки говорят о его личности, способна стать проводником к желаемому поведению.

В одном предвыборном исследовании была показана подобная зависимость между самооценкой и поведением. Ученые проследили, как влияет небольшое изменение формулировки вопроса: до наступления дня выборов потенциальных избирателей, в соответствии со стандартной практикой предвыборных опросов, спросили, намерены ли они *голосовать*, а еще одну группу – намерены ли они быть *избирателями*. Маркировка конкретного поступка существительным, а не глаголом в одном из исследований дала 10 %-й прирост готовности участвовать в выборах, а в другом – 11 %-й. Этого прироста было бы достаточно, чтобы изменить результат выборов[31], если бы среди дополнительных участников оказалось больше сторонников одного кандидата, чем сторонников другого

кандидата. А если бы штаб одного из кандидатов определил потенциальных сторонников, а потом разослал только им листовки с призывом *быть избирателем*, то прирост голосов был бы еще больше.

Экспериментаторы изобретают способы поощрения желаемого поведения, концентрируя внимание испытуемых на отношении между их восприятием своего «я» и нравственными нормами. В одном из исследований был проведен анализ пожертвований в «ящик честности» в буфетной одного английского университета. В этом помещении любой мог приготовить себе чай или кофе, с молоком или без, однако ожидалось, что за все это нужно оставить в ящике предложенную сумму. (Планировка помещения практически исключала, что не пожелавшего заплатить кто-то заметит.) Экспериментаторы лишь меняли картинку, напечатанную на плакате с ценами за чай, кофе и молоко: в какие-то недели это были цветы, в другие – глаза, направленные на того, кто смотрит на плакат. Примечательно, что в недели, когда на плакате были глаза, сумма в ящике оказывалась почти в три раза больше, чем в недели с цветами[32].

В ходе дополнительного исследования часть той же команды экспериментаторов изучила влияние плакатов с глазами или цветами на количество оставляемого мусора. И опять «глаза» справились лучше. В присутствии плаката с глазами люди мусорили вдвое меньше. Мало того, оказалось, что плакаты с глазами воздействовали сильнее, когда в кафе было мало людей, а не когда оно было переполнено, то есть в условиях, когда за потенциальными нарушителями наблюдало меньше других, человеческих глаз[33].

Желание и даже потребность видеть себя в положительном свете способны заставить людей вести себя так, чтобы это не расходилось с их самоуважением и ценностями, приверженности которым ожидает общество. Но они же могут заставить людей оправдывать действия, идущие вразрез с такими ценностями, и именно к этой более темной стороне человеческой натуры мы теперь обратимся.

Рационализация – слишком человеческая слабость

Всем свойственно время от времени заниматься рационализацией – придумывать якобы разумные оправдания. Мы оправдываем приобретение ненужных вещей («С этим новым гаджетом я смогу больше успевать») или поглощение чего-то не просто ненужного, а вредного («Я съем еще один кусок пирога, потому что сегодня особый случай»). Как мы уже говорили (а также испытали на себе, работая над книгой), откладывание начала работы – прекрасный повод для рационализаций («Нужно проверить почту, вдруг там что-то важное. Лучше дождаться статьи от Грега, прежде чем дописывать конец восьмой главы»). Тот, кто мудрее, узнает самооправдание за версту, в том числе когда оправдывающийся – он сам. Наверное, самый верный способ поймать себя на рационализации – спросить, как бы вы отреагировали, если бы услышали подобное от другого человека.

Придумывать время от времени, почему можно съесть калорийный десерт или устроить перерыв в утомительном занятии, – невеликое прегрешение. Куда менее безобидны рационализации, когда они касаются выполнения гражданского долга («Я бы проголосовал, но очередь была слишком длинная, и, кроме того, у моего кандидата все равно не было шансов»). На нас лежит особая ответственность не закрывать глаза, когда речь идет об оправдании поступков, совершенных из эгоистического интереса или в ущерб другим. Прекрасный пример (о котором мы будем говорить в девятой главе) – это постоянные оправдания бездействия, которые мы находим себе лично и обществу в целом в вопросе об угрозе глобального потепления. («Я бы поучаствовал в решении этой проблемы, но мои старания будут каплей в море – ведь настоящие виновники, энергетические компании, не откажутся от ископаемого топлива. И еще китайцы, которые не идут на сотрудничество. В любом случае, научные прогнозы не дают стопроцентной достоверности. Да, и нужно учитывать необходимость создания новых рабочих мест, пока экономика оправляется от кризиса».)

Заметьте, что наилучшие оправдания – те, что содержат элемент истины. Проголосуете вы или нет, это почти наверняка не повлияет на исход выборов. Ничего не поменяет в судьбе планеты и количество углерода, которое лично вы выбрасываете в атмосферу. И, наверное, пропитание голодных и бездомных в Америке или спасение детей во всем мире от нищеты и бесчеловечного обращения в самом деле *должно* быть делом правительств, а не благотворительных организаций, полагающихся на ваши деньги. Но тот факт, что все это правда, не означает, что эти утверждения одновременно не используются вами или другими людьми для рационализации сомнительного поведения.

Эта неудобная истина принципиально важна для понимания связи между рационализацией и злом, понимания, которое начинается с осознания, что люди в здравом уме редко идут (если вообще когда-нибудь идут) на настоящее злодейство, не имея рационального обоснования своих действий. Вопреки голливудским фильмам, злодеи, сознательно выступающие на стороне зла, в реальной жизни практически не встречаются. Проблема в том, что люди – необыкновенно искусные рационализаторы. И это относится не только к личным слабостям, но и к более серьезным деяниям и бездействию – тем, что касаются геноцида, рабства, апартеида, военных преступлений, отрицания элементарных человеческих прав и человеческого достоинства. Дополнительная проблема в том, что, в отличие от снятия диссонанса, которое имело место в экспериментах Фестингера и его коллег, процесс рационализации злодеяний, совершаемых целыми обществами, является коллективным, а не индивидуальным.

Рядовых исполнителей массовых преступлений к рационализации поощряют истеблишмент и его пропагандистский аппарат, которые уверяют, что «эти отщепенцы» сами заслужили такое обращение или же что оно служит некоей благородной или необходимой цели (два наиболее распространенных оправдания для преступлений военного времени). Впоследствии исполнители дружно заявляют, что они лишь «подчинялись приказам». В то же время те, кто не участвовал, но знал о злодеяниях, тоже себя оправдывают: «это не я, это они», «я был не в силах этому помешать», «никто не смел противостоять властям». Такого рода оправдания часто работают вместе с отрицанием фактов. Например, американские защитники рабовладения одновременно настаивали на его экономической необходимости и отказывались признавать его бесчеловечность.

Уроки Холокоста, устроенного нацистами, остаются предметом активных дебатов с конца Второй мировой войны, как, впрочем, и стратегические бомбардировки городов противника союзными войсками, приведшие к массовым жертвам среди мирного населения, не говоря об атомной бомбардировке Хиросимы и Нагасаки. Холокост был не только чудовищным преступлением тысяч людей, но и скромным соучастием сотен тысяч, кто торговал колючей проволокой, покупал товары, произведенные рабским трудом заключенных, принимал вклады в швейцарских банках у тех, кто наживался на этих преступлениях, и тех, кто громко поддакивал или молчал, зная об этом преступлении. Обсуждая тяжелые главы мировой истории с оглядкой на ситуационистский символ веры, социальной психолог сталкивается с непростыми нравственными вопросами.

Тезис о «банальности зла», предложенный Ханной Арендт для объяснения преступлений Адольфа Эйхмана и других высокопоставленных нацистов – военных преступников[34],[35], возможно, несколько утрирован. Однако нельзя не согласиться, что исполнители геноцида, которые находились на нижних ступенях нацистской иерархии, вели ничем не примечательную жизнь, как до него, так и после. В отсутствие конкретной исторической ситуации, в которой они оказались, маловероятно, что кто-либо из них когда-либо совершил бы серьезное злодеяние[36]. Их оправдания: подчинение приказам, исполнение воинского долга, очарование вождем, чья маниакальная злодейская сущность могла сравниться только с его блестящими ораторскими способностями, – все это одновременно и объяснения, и рационализации. К ним прибегали, с успехом или безуспешно, многие представшие перед судом за военные преступления и еще миллионы тех, кто скорее грешил бездействием. Однако вряд ли наше отношение к этим людям сильно

смягчится, даже если мы понимаем силы и ограничения, действовавшие на них в пошаговом процессе, о котором мы говорили в связи с экспериментами Милгрэма.

Тот, кто мудрее, тщательно анализирует ситуационные факторы – силы, провоцирующие злодеяния, и барьеры, препятствующие их совершению. Но в то же время он старается не искать оправданий для злодеев и не снимать с них персональной ответственности.

Герои, тихие и не очень

Андре Штейну было восемь, когда нацисты оккупировали его родной Будапешт. Его мать и почти все родственники были убиты. Прошедший пытки, брошенный умирать, Штейн умудрился выжить и позже написал леденящую душу книгу об ужасах, через которые ему и множеству других людей суждено было пройти. Поселившись в Канаде, обретя здесь новый дом и сделав карьеру социолога и психотерапевта, он по-прежнему тяжело переживал воспоминания об этих ужасах. По совету теолога, который посоветовал Штейну установить связь с некоторыми христианами, помогавшими спасать еврейских детей, чтобы он мог снять часть этого груза с души, Штейн разыскал несколько таких людей на своей новой родине. Он рассказал об их подвигах во время войны в книге под названием «Тихие герои»[37].

Истории, собранные Штейном, напоминают, что любой тщательный анализ индивидуальной и коллективной рационализации зла должен учитывать и противоположный край нравственного спектра – самопожертвование, поступки людей, сопротивляющихся злу с риском для себя. Здесь проблема рационализации тоже выступает на первый план. Штейн поставил цель отыскать общий знаменатель у мужчин и женщин, рисковавших жизнью ради спасения людей, приходившихся им всего лишь соседями, а то и вовсе незнакомцами. Однако все его старания были напрасны. Никакого общего знаменателя он не обнаружил.

Некоторые из «тихих героев» были религиозны, другие – нет; некоторые действовали отчасти под влиянием идеологии, у других ее вовсе не было. Отсутствовали и какие-то заметные сходства в личных качествах или биографиях этих людей. Штейн обнаружил другое (и это снова перекликалось с поучительным открытием Милгрэма): путь к геройству начинался с малых шагов и взятых на себя незначительных обязательств. Согласие приютить ребенка на ночь или накормить семью, оказавшуюся в отчаянном положении, влекло за собой новые обязательства, например спрятать ребенка надолго, когда становилось ясно, что покинуть убежище означало бы для него верную смерть, как и дальнейшую эскалацию риска вроде опасного путешествия на поезде за лекарствами, чтобы помочь заболевшему ребенку.

Однако, наверное, еще больше бросалось в глаза и по-настоящему выделяло этих скромных героев нежелание или, может быть, неспособность к самооправданию, которым занимались практически все окружающие. Соседи находили возможность обвинять самих жертв, говоря, что тем следовало уехать из страны, когда еще был шанс. Тихие герои понимали, что для большинства преследуемых бегство было невозможно – и настоящий вопрос в том, что делать теперь.

Соседи утверждали, что бессильны что-либо сделать или что обязаны заботиться в первую очередь о безопасности своей семьи, а не о чужих людях. Тихие герои говорили, что делали то, что, им казалось, можно сделать, и что риск, на который они пошли, по крайней мере поначалу, был незначительным по сравнению с тем, что грозило людям, если бы им никто не помог. Соседи были сосредоточены на каждодневных заботах и не позволяли себе анализировать нравственные проблемы. Тихие герои не могли смотреть на жизнь столь ограниченно. Они спрашивали себя: «Если бы я остался равнодушным к судьбе этих детей – что бы я был тогда за человек? Как я посмотрю на себя сегодняшнего, когда война закончится и начнется нормальная жизнь?»

Беседуя с героями своей книги, Штейн обратил внимание на то, насколько многие из них в конечном счете покинули родину. Не ясно, в какой степени они сами чувствовали необходимость оставить людей, которые смирялись с преступлениями властей, не оказывая

сопротивления, и в какой степени их присутствию были не рады соглашатели, составлявшие большинство. Ясно только, что большинство, что оправдывало приятие зла, и меньшинство, чье мужество служит ему упреком, вряд ли способны уживаться.

«Белая роза»

Воодушевляющая история сопротивления нацистскому режиму – история «Белой розы». С июня 1942 по февраль 1943 года группа немецких студентов во главе с сестрой и братом Шоллями, Софи и Хансом, и профессором философии Куртом Хубером распространяла отпечатанные на гектографе антинацистские листовки. Они расписывали соответствующими надписями стены зданий. Их вскоре обнаружили и приговорили к казни, свое мужество они демонстрировали до конца[38].

Сегодня мемориалы с символом группы, белой розой, можно видеть в ряде немецких городов. В каком-то смысле их деятельность была напрасной: противостоя мощному и жестокому режиму, они были обречены. Но для кого-то памятники их самопожертвованию есть свидетельство того, что некоторым немцам хватило мужества открыто заявить о том, о чем молчало большинство их соотечественников. Для кого-то это свидетельство более тягостного свойства: даже в условиях невыносимого давления, вынуждающего принять зло, все равно остается выбор. Ничего не предпринимать, молчать, оправдываться в бездействии – значит быть замешанным в преступлении.

Мемориалы юным участникам «Белой розы» заставляют задаться неприятным вопросом. Почему именно этот пример сопротивления нацизму широко известен, тогда как более масштабные, последовательные и успешные попытки сопротивления не заслужили и доли того признания и уважения? Ведь были священники, которые с успехом укрывали у себя детей и открыто выступали против эвтаназии физических и умственных инвалидов. Арийские женщины добивались освобождения своих еврейских мужей из лагерей. Наверное, самый заметный пример – довоенные попытки коммунистов противодействовать приходу Гитлера к власти, за что тысячи поплатились жизнью.

Не является ли избирательное поддержание памяти о «Белой розе» поощрением и опорной точкой для рационализации? Не подталкивает ли оно людей к мысли, что единственным возможным выбором было либо соглашательство и выживание, либо напрасное сопротивление и гибель, и что только от мучеников и святых можно ожидать последнего?

Те, кто мудрее, осознают, что рационализация зла и бездействия перед лицом зла – не меньшая угроза человечеству, чем варварские намерения злоумышленников. Мы надеемся, что никому из наших читателей никогда не придется стоять перед суровым выбором, который стоял перед гражданами нацистской Германии. Но мы также надеемся, что люди найдут время задуматься о зле, существующем сегодня в нашей собственной стране и в остальном мире, и о возможностях приложения личных и коллективных усилий для его искоренения, возможностях проявить мужество и добиться результата.

5. Замочные скважины, линзы и фильтры

Когда психолог использует исторические события для иллюстрации научного принципа, всегда есть риск, что он будет подбирать примеры в свою пользу. Однако для каких-то целей примеры находятся гораздо легче, чем для других. В качестве иллюстрации «туннельного зрения» американское вторжение в Ирак 2003 года позволяет психологу как следует развернуться.

Накануне вторжения министр обороны Дональд Рамсфелд прогнозировал, что война «может продлиться шесть дней, шесть недель, сомневаюсь, что шесть месяцев», – небольшой просчет с его стороны, если вспомнить, что окончание войны было объявлено только в

декабре 2011 года. Со своей стороны, вице-президент Дик Чейни заявлял: «Я действительно верю, что нас будут приветствовать как освободителей». Даже Чейни, известный своим нежеланием отступать перед лицом фактов, вряд ли мог бы выкрутиться в данном случае, учитывая, что за время конфликта погибло более четырех тысяч американских солдат. Еще одним неудачным прогнозом о вторжении и его последствиях была оценка Эндрю Нациоса, главы Агентства США по международному развитию: «Американское участие в этом ограничится $1,7 млрд. Мы не планируем в дальнейшем выделение еще каких-то фондов». По самым последним оценкам, американским налогоплательщикам восстановление Ирака обошлось примерно в $60 млрд (а общая стоимость войны для США, согласно данным Бюджетного управления Конгресса, составила $1,9 трлн)[1].

Американская администрация продолжала ошибаться и уже в ходе процесса восстановления страны. Решения принимались на основании непоколебимой убежденности, что наилучшие результаты даст только «свободный рынок». Томас Фоули, директор по развитию частного сектора при временной администрации сил коалиции, как только прибыл в Ирак, сразу объявил, что планирует приватизировать все государственные предприятия в стране в тридцатидневный срок. Когда ему напомнили, что продажа активов оккупационными силами будет нарушением международного права, он ответил: «Мне наплевать на международное право. Я взял на себя обязательство перед президентом, что приватизирую весь бизнес в Ираке». Как следствие, военный контингент США и временная администрация зачастую закрывали глаза, когда государственная собственность реквизировалась с целью приватизации.

Питер Макферсон, служивший директором по экономической политике в Управлении реконструкции и гуманитарной помощи в Ираке и первоначально поддерживавший такой подход, рассказывал: «Я думал, что частное предпринимательство, которое происходит, так сказать, естественным порядком, когда кто-то забирает себе свой государственный автомобиль или начинает работать на грузовике, который был раньше в собственности государства, – это то, что нужно». Хаос, наступивший после того, как существовавшие институты были разрушены, превратил эти грандиозные лозунги о могуществе рыночных сил в посмешище. Один из принимавших участие в восстановлении Ирака сформулировал так: «Мы были так заняты строительством капиталистической экономики, что забыли обо всем остальном. Мы упустили невероятные возможности и не понимали этого, пока все не пошло прахом на наших глазах»[2].

Оказаться ослепленным идеологией очень легко. В данном случае сильная вера в могущество рыночных сил не позволила чиновникам администрации увидеть, что рынок не может быть свободным, когда отсутствует государство, которое обеспечивает базовые правила конкуренции, и тем более когда полевые командиры, вожди кланов и просто обыкновенные бандиты могут навязывать свою волю населению силой оружия. Но это отнюдь не только проблема капиталистического мировоззрения. Идеологической слепоте подвержены люди разных идеологических ориентаций, она поражает способность суждения по всему политическому спектру. Так, антикапиталистическая идеология не дает многим левым увидеть пользу анализа рентабельности, и из-за этого движение за охрану окружающей среды очень долго отвергало рыночные подходы к решению экологических проблем, такие, например, как система торговли квотами на выброс парниковых газов.

Идеологии и предубеждения суть линзы и фильтры. С их помощью легче увидеть и понять определенные вещи – и труднее увидеть и понять другие. Если вы убеждены, что атмосфера поддержки в семье принципиально важна для здорового развития ребенка, вы без труда найдете примеры состоявшихся личностей, чьи родители были щедры на похвалу и скупы на критику. Однако вы, скорее всего, не заметите нарциссов, выросших в таких семьях, или счастливых и успешных людей, родители которых редко их хвалили, зато часто придирались.

Идеологическая слепота – только один из источников туннельного зрения. Сама суть предубеждений в том, что одни вещи (свет в конце туннеля) они делают более заметными за

счет остальных. Мы видим людей, поступки, события в узкой перспективе – через узкую замочную скважину. Какой бы масштаб или уровень анализа мы ни выбрали, наш доступ к информации о внешнем мире всегда имеет пределы. Эти пределы начинаются с того простого факта, что наши глаза расположены не по бокам головы, а спереди – и потому мир вокруг виден нам примерно лишь на 180 из 360°, а в фокус нашего внимания и вовсе попадает только 1/30 этого обзора[50]. Назовем это ограничением № 1.

Следующее ограничение – наша способность удерживать в сознании одновременно только от пяти до девяти отдельных фрагментов информации[3]. Если вы попытаетесь подумать сразу о большем числе предметов, от чего-то придется отказаться. Если вы сфокусируетесь на десятом фрагменте, второй, пятый или какой-то другой просто выпадет за пределы памяти и вашего сознательного внимания. Пределы нашего внимания составляют ограничение № 2.

Более того, видимое нами – это производное линз, идеологических или каких-то еще, использование которых диктует наша текущая задача или которые мы получаем от кого-то другого. Линзы, через которые мы смотрим на мир, составляют ограничение № 3. В третьей главе мы говорили о фрейминге и отмечали, что формулировка вопроса обычно задает контекст рассуждения. Например, когда людей просят сравнить два метода лечения и показывают коэффициенты смертности при каждом них, то они сравнивают эти коэффициенты, не задумываясь, как выглядели бы те же самые методы лечения, если сопоставлять коэффициенты выживаемости. Вспомните, что даже опытные врачи, выбирающие между операцией и лучевой терапией для раковых больных, попали под влияние этого фрейминг-эффекта.

Наконец, мир не всегда играет честно: одну информацию он высвечивает, другую уводит в тень. И это еще одно ограничение того, что мы видим и о чем думаем. В итоге более доступная информация часто является лишь малой долей той, что необходима, и притом долей нерепрезентативной, искажающей реальную картину событий. Тот, кто мудрее, понимает, что наиболее доступная информация редко бывает лучшим руководством к эффективному действию, и поэтому выполняет несколько простых действий, позволяющих ему сформировать более полную картину.

Два ума, один мозг

Вы приехали в отпуск в Швейцарию и узнаете, что температура вечером будет 19 °C. Что надеть – куртку или свитер? Если вы выросли в стране, использующей шкалу Цельсия, вы сразу же знаете ответ на свой вопрос, потому что знакомы с соответствующим цифрам ощущением. Но если, как большинство американцев, вы выросли со шкалой Фаренгейта, вам придется произвести небольшую калькуляцию («умножить 19 на 9/5 и прибавить 32»), чтобы получить 69°, смысл которых вы понимаете.

Этот пример говорит о том, что люди мыслят двумя разными способами. По большей части мыслительный процесс происходит быстро и автоматически и в основном опирается на ассоциации. Если человек вырос в стране, где используется шкала Цельсия, он приучается соотносить разные цифры с соответствующими атмосферными условиями. Он «просто знает», нужно или нет запастись дополнительной одеждой, если температура 19 °C. Этот процесс, разворачивающийся без участия сознания, часто называют «интуитивным» или «рефлекторным» мышлением.

Мышление, которым заняты люди, переводящие незнакомые значения по Цельсию в

---

[50] Точный объем поля зрения человека варьируется, расширяется благодаря движению глаз и различается в зависимости от способа измерения. Когда глаза неподвижны, угол зрения примерно 120°. Когда голова зафиксирована, но глаза могут двигаться, доступный обзор составляет от 180 до 200°, однако бо́льшая часть этого пространства доступна только периферийному зрению, качество которого сравнительно низкое. Часть поля зрения, в которой разрешения хватает для чтения текста, составляет всего лишь 6°.

знакомые по Фаренгейту, – совсем другого свойства. Это мышление более медленное и взвешенное и часто сводится к выполнению определенных правил («умножить 19 на…» и т. д.). Его обычно называют «рациональным» или «рефлексивным».

Иногда рациональный ум берет руководство на себя. Когда вы готовитесь к перелету и видите газетный заголовок об урагане, который, по прогнозам, должен пронестись над Средним Западом, ваша первая мысль: «Надеюсь, мы полетим не над Канзасом». Однако после спокойного и сознательного размышления вы понимаете, что ваш страх никак не связан с известной статистикой или воспоминаниями о местах, ставших жертвой недавних или особенно крупных торнадо. Скорее он возник из живого «воспоминания» о торнадо, который унес Дороти и ее маленького песика Тото в страну Оз.

В других случаях всем распоряжается интуитивный ум. Если вы бейсбольный болельщик, вы знаете, конечно, что ваши комментарии о потенциальном ноу-хиттере по ходу действия не должны повлиять на получение командой противника хита или нет. Но вы не можете справиться с суеверным чувством, что именно так и произойдет, и, по бейсбольной традиции, избегаете упоминания о нулях на табло (ни хитов, ни ранов), по крайней мере когда питчер вашей команды разделывается с противником[51]. Или когда вы пришли на школьный спектакль к дочке и скрещиваете пальцы перед тем, как она должна вступить со своими репликами, – вы поддаетесь магическим ассоциациям, порождаемым интуитивным умом.

Мудрость не требует, чтобы мы вовсе перестали идти на поводу нерациональных импульсов и впечатлений. Но она требует определенного понимания, как взаимодействуют между собой два наших «ума». Особенно необходимо осознавать, что интуитивные впечатления базируются исключительно на том, какая информация попадается нам под руку. Наш интуитивный ум не обращает внимания на то, что доступная ему информация может быть неполной или ложной, – для этого нужно начать рассуждать. Чтобы преодолеть это ограничение, мы должны выработать умственные навыки (а также процедуры сбора данных), которые позволят шире взглянуть на ситуацию и дадут доступ к необходимой дополнительной информации. Функция рационального ума – выяснить, есть ли еще важная информация, которая не доступна, не видна или не была нами учтена, – говоря словами, знакомыми поклонникам Шерлока Холмса, обратить внимание на то, что собака *не* залаяла (тем самым выявив, что преступник был кем-то из знакомых). Быть мудрым означает, в частности, смириться с этой необходимостью и всегда искать то, что спрятано, не удовлетворяясь взглядом на мир сквозь замочную скважину или единственную искажающую линзу.

Заметьте, как это перекликается с идеей наивного реализма, о которой говорилось в первой главе. Именно интуитивные оценки в первую очередь переживаются как непосредственное восприятие вещей «такими, как они есть». Понять, что другие могут видеть и переживать вещи по-иному, – это задача для более медленного, рационального ума.

Интуитивный ум более импульсивен, чем рациональный, и больше склонен действовать, то есть вынести суждение и стремиться к определенному поведению, – не отвлекаясь на информацию за пределами его непосредственного внимания. Этим объясняются многие из самых распространенных ошибок в нашей повседневной жизни: наше суждение ошибается не потому, что прийти к правильному ответу слишком трудно, а потому, что прийти к неправильному слишком легко[4].

Исследователи суждений и принятия решений – в этом их несомненная заслуга – вытащили на свет именно такие «слишком легкие» и «напрашивающиеся сами собой» умозаключения. Возьмите одно из самых примечательных исследований в этом направлении, проведенное неоднократно уже упомянутыми виртуозами убедительного примера – Амосом

[51] Ноу-хиттер – в бейсболе игра, в которой команда отбивающего, играющая в нападении, не смогла сделать ни одного хита. Хит – удар, при котором отбивающий достиг первой базы. Ран – очко, заработанное командой отбивающего. Питчер – игрок защищающейся команды, подающий мяч. – *Прим. пер.*

Тверски и Даниэлем Канеманом. Респонденты знакомились с описанием некой женщины:

> «Линда, тридцати одного года, незамужняя, не лезет за словом в карман, с высоким интеллектом. В колледже изучала философию. В студенческие годы была глубоко обеспокоена проблемами дискриминации и уголовного правосудия, также принимала участие в антиядерных демонстрациях»[5].

Затем испытуемым нужно было ответить, с какой вероятностью в дальнейшей жизни, по их мнению, Линда могла заниматься определенными видами деятельности, профессионально и непрофессионально. В частности, нужно было ранжировать вероятности следующих вариантов: учитель начальной школы, социальный работник психиатрического профиля, член Лиги женщин-избирательниц, кассир в банке, страховой агент, кассир в банке и активная участница феминистского движения.

Примечателен результат: по мнению большинства участников, Линда с большей вероятностью должна была стать «кассиром в банке и активной участницей феминистского движения», чем просто «кассиром в банке». Интуитивно это кажется правильным. Линда не особенно вписывается в образ девушки за окошком в банке, но ее достаточно легко можно представить в качестве *феминистки* за окошком в банке.

Когда прибавляешь к образу кассира ее интерес к феминизму (что выглядит весьма вероятно, учитывая наши знания о явно выражаемых Линдой политических симпатиях), картинка выглядит довольно достоверной[52].

Но дальше – стоит лишь на секунду задуматься, – приходит понимание, что этого *не может быть*. Любой человек, который является «кассиром и активисткой», уж точно является кассиром, и потому первое никак не может быть вероятнее второго. Это элементарная логика. Конъюнкция двух событий (кассир в банке и активист феминистского движения) не может быть более вероятной, чем любой из членов этой конъюнкции (кассир в банке; активист феминистского движения).

Но даже после того, как мы логически проанализировали проблему, неправильный ответ все равно продолжает выглядеть как правильный. Да, верное решение не так уж сложно – просто неверное (и интуитивное) решение еще проще. Как признавался известный палеонтолог Стивен Джей Гулд, «мне дорог этот пример, потому что я знаю, что вариант „кассир-феминистка“ – менее вероятен; и все-таки маленький гомункулус у меня в голове продолжает прыгать от негодования и кричать мне в ухо: не может она быть просто кассиром, ты что, не читал исходного описания?»[6]

Что же это за коварные ситуации, в которых нам так не терпится – самим или под воздействием ловких увещевателей – выносить необоснованные суждения и принимать неоправданные решения? Как уберечься от частых подвохов? Какие операции выполняет мудрый человек, чтобы в его распоряжении оказалась вся необходимая информация? И откуда он знает, когда нужно не торопиться и скорректировать инстинктивное впечатление? Ясно, что важной составляющей мудрости является знание о том, когда доверять интуиции, а когда относиться к ней с подозрением.

Ищите и обрящете

---

[52] Не смутила ли респондентов каким-нибудь образом подобная формулировка видов деятельности Линды? Учитывая, что в качестве вариантов предлагались и «кассир в банке», и «кассир в банке и активная участница феминистского движения», не решили ли некоторые, что первый из них означал «кассир в банке, *не* принимающая участия в феминистском движении»? Чтобы исключить это толкование, Тверски и Канеман продемонстрировали, что даже когда одни участники оценивали вероятность того, что Линда станет кассиром, а *другие* оценивали вероятность того, что она станет кассиром и активистом, последний вариант оценивался как более вероятный, чем первый.

Предположим, ваш начальник решил устроить званый ужин, на который приглашены несколько потенциальных клиентов. Дальше он сообщает о клиентке, которая будет сидеть рядом с вами: «Мне кажется, в политике она консерватор, но надо это уточнить». Как вы справитесь с этой задачей? Если вы – как большинство, вы станете задавать осторожные вопросы, чтобы прозондировать ее консерватизм: «Вы не приходите в бешенство каждый раз, когда нужно отстаивать очередь в департаменте транспортных средств?», «Вы не считаете, что государственные школы стали бы лучше, если бы учительские должности перестали быть неприкосновенными и учителей нанимали и увольняли бы в зависимости от успехов в работе, как всех остальных, кто получает зарплату?»[53]

Чего вы, скорее всего, *не* стали бы делать – это задавать вопросы, которые проверяют ее на *либеральный* уклон: «Не правда ли, это издевательство, что богатейшие люди в стране иногда платят налоги по меньшей ставке, чем их секретарши?», «Считаете ли вы, что государство должно больше инвестировать в инфраструктуру, учитывая ее плачевное состояние?» Говоря иначе, ваши вопросы будут выстраиваться по модели, которую психологи называют «стратегией позитивного тестирования»[7], – особой версии того, что обычно называют «тенденцией к подтверждению» (*confirmation bias*). Вы обеспокоены тем, что некий диктатор разрабатывает оружие массового поражения? Нет ничего более естественного, чем искать доказательства, что это действительно так, и гораздо менее естественно искать опровержения. Будет ли новый продукт хорошо принят на рынке? Естественно будет искать знаки того, что будет, и менее естественно искать знаки обратного.

Искать подтверждающую информацию нам свойственно, потому что это кажется прямым следствием неоспоримого закона: если что-то истинно, тому должны быть доказательства. Мы ищем эти доказательства. И в какой-то мере это работает. Проблема, конечно же, заключается в том, что для определения истинности какого-либо утверждения нужно рассмотреть факты за и против. И получается, что наша наиболее естественная склонность понижает шансы на вынесение сбалансированного суждения. Подтверждающая информация почти всегда будет оказываться на переднем плане нашего внимания, противоречащая же информация теряться на заднем плане. Конечно, противоречащая информация может в какой-то момент всплыть на поверхность – реальность умеет о себе напоминать. Но часто она делает это слишком поздно, после того как принципиальное решение принято.

Рассмотрим результаты одного любопытнейшего исследования на эту тему. Группе участников предложили выяснить, с большей ли вероятностью *выигрывают* теннисисты, интенсивно тренирующиеся накануне крупного матча[8]. Для выполнения задания испытуемые могли запросить любые данные у экспериментатора: сколько раз после интенсивных тренировок был выигран матч, сколько раз матчи были выиграны в отсутствие интенсивных упражнений, сколько раз теннисисты упражнялись, но проигрывали и сколько раз они не упражнялись и проигрывали. Информационные запросы разных участников отличались, но большей популярностью пользовалась информация, которая соответствовала гипотезе: сколько раз выигрывали теннисисты, интенсивно упражняясь.

Другой группе задали логически эквивалентный вопрос: с большей ли вероятностью теннисисты, интенсивно упражняющиеся накануне крупного матча, *проигрывают* в этом матче. Эти участники также могли запросить любые данные. Что, оказалось, интересовало их больше всего? Сколько раз игроки интенсивно упражнялись и проигрывали. Самой интересной для участников была информация в поддержку утверждения, которое они

---

[53] Вопросы отражают определенные реалии американской жизни. Агентства правительств штатов, занимающиеся регистрацией частных автомобилей, выдачей и продлением водительских прав, традиционно служат символом неэффективной государственной бюрократии. Преподаватели государственных школ, подобно другим муниципальным служащим, благодаря силе их профсоюзов имеют необычный для остального работающего по найму населения США уровень гарантий занятости, что делает практически невозможным их увольнение по сокращению (за исключением ликвидации школ). – *Прим. пер*.

оценивали.

Это поразительный результат. Испытуемым был неважен предмет утверждения, им наверняка было безразлично, увеличиваются ли шансы на победу от предшествующих тренировок или уменьшаются. Однако они заметнее были заинтересованы в информации, которая соответствовала проверяемому утверждению.

Нам знакома склонность людей искать подтверждений своей веры. Например, немногих удивило, когда выяснилось, что члены администрации президента Буша, желавшие покончить с режимом Саддама Хусейна, цеплялись за любую, в том числе и недостоверную, информацию, подтверждающую, что Ирак разрабатывает оружие массового поражения. Гораздо неприятнее для многих критиков администрации было другое: сколь легковерными оказались законодатели, рядовые граждане и представители прессы, приняв неубедительные доказательства администрации, и как просто они отмахнулись от фактов, оспаривающих эти утверждения.

Тенденция к подтверждению всепроникающа. Она влияет на суждения и решения людей даже тогда, когда они размышляют в самой беспристрастной манере. Именно поэтому психолог из Университета Эмори Скотт Лилиенфелд назвал тенденцию к подтверждению (в связи с обстоятельствами начала войны против Саддама Хусейна) «корнем всякой тенденциозности»[9].

Чтобы увидеть, насколько вездесуща эта тенденция, возьмем исследование, проведенное в 1970-х, еще до объединения Германии[54]. Группу участников из Израиля спросили, какие две страны больше похожи: Восточная Германия и Западная Германия или Цейлон (теперь Шри-Ланка) и Непал. Большинство решило, что Восточная и Западная Германия имеют больше сходства. Конечно, с такой оценкой не поспоришь: обе они населены немцами, которых объединяла общая история и язык, и до Второй мировой они жили в одном государстве. Но когда другую группу спросили, какие из двух пар стран больше *не* похожи, почти то же большинство назвало Восточную и Западную Германию, вероятно, потому, что одна олицетворяла коммунистический восток, а другая – капиталистический запад. Таким образом, Восточная и Западная Германия были выбраны и как более похожие, и как более непохожие, нежели Цейлон и Непал, – результат, не имеющий логического смысла[10].

Однако этот результат имеет *психологический* смысл. Когда участников эксперимента просили сравнить Восточную и Западную Германию и Цейлон и Непал, они искали доказательства сходства, то есть общее. Имея больше познаний о Европе, чем об Азии, они могли вспомнить больше общего для Восточной и Западной Германии, и потому пришли к выводу, что сходство этих двух стран сильнее. Но когда вторую группу испытуемых просили оценить, какие из двух стран более не похожи, они искали доказательства разности – отличительные признаки одной страны и другой. И поскольку эти люди знали больше о Европе, чем об Азии, они могли вспомнить больше различий между Восточной и Западной Германией.

Таким образом, тенденция к подтверждению способна приводить к поразительным противоречиям. Как мы видели в третьей главе, аналогичными противоречиями чревата ситуация, когда есть два претендента на место, а нанять нужно одного. Сравнивая кандидатов, вы можете решить, что ваша задача – кого из кандидатов выбрать, и тогда вы будете искать основания для *включения* подходящего кандидата. Но эту же ситуацию вы можете истолковать как задачу решить, кому из кандидатов отказать, и тогда вы будете скорее учитывать обстоятельства, которые *исключают* более слабого. Один из кандидатов

---

[54] Это исследование ставило себе задачу не изучить тенденцию к подтверждению, а проверить формальную модель сходства (и объяснения, почему наличие собаки в доме немного похоже на наличие ребенка в доме, но наличие ребенка ничем не похоже на наличие собаки). Однако предсказанный и зафиксированный эффект обусловливался именно склонностью людей подыскивать информацию, согласующуюся с тестируемым утверждением (о сходстве или о несходстве).

может иметь более выраженные и положительные, и отрицательные качества, и тогда есть возможность и принять этого кандидата, если ваша цель – отбор, и отказать ему, если цель – отказ[11]. На роль представителя вашей компании (или партии) вы можете предпочесть, по причине множества очевидных персональных и политических плюсов, Билла Клинтона, но и можете отказать ему в пользу другой кандидатуры, руководствуясь столь же очевидным отрицательным багажом.

Иногда тенденция к подтверждению влияет на поиск информации – на те вопросы, которые вы задаете на собеседовании, на те сведения, которые вы ищете в базе данных. А в других случаях сведения, которые необходимы, уже хранятся у вас в голове и только ждут случая оказаться полезными. Однако запрос, который поступит в вашу внутреннюю базу данных, также подвержен влиянию тенденции к подтверждению. Думая, правда ли, что люди, выпивающие бокал вина каждый вечер, обычно живут дольше, что калифорнийцы – люди расслабленные, что плохая новость одна не ходит, вы, скорее всего, вспомните о пьющих стариках, легкомысленных калифорнийцах и авиакатастрофах, ураганах и убийствах, случавшихся почти одновременно. Мы опишем несколько способов преодоления этой тенденции ниже в данной главе. Но сперва рассмотрим некоторые линзы и фильтры, способные сузить и исказить наше в*и*дение и понизить качество наших суждений.

Когда видишь то, что хочется видеть

Предположим, вам сказали, что люди вашей этнической принадлежности или ваши сограждане: канадцы, хорваты, костариканцы и т. п. – менее умны, либо менее нравственны, либо менее верны своему слову, чем представители других этнических групп. Стали бы вы в ответ рефлекторно подыскивать доказательства в подтверждение этого заявления? Разумеется, нет. Как мы уже указывали, желание и заинтересованность влияют на проявление тенденции к подтверждению. Чем больше вам хочется, чтобы некое утверждение было истинным, тем больше вы склонны искать доказательства в его пользу.

Однако если вы канадец, хорват или костариканец и не хотите, чтобы кто-то усомнился в вашем интеллекте или моральном облике, вы, скорее всего, будете подыскивать доказательства, которые опровергают эти выпады, например вспоминать всех канадцев, хорватов или костариканцев, получивших Нобелевскую премию по химии или как-то иначе прославленных за свои заслуги перед человечеством. (Причем если вы член одной из этих групп, вы, скорее всего, уже будете владеть такого рода информацией.) Так или иначе, вы будете искать информацию, которая опровергнет исходное утверждение. Термин «тенденция к подтверждению» употребляется по-разному: иногда подразумевается уже описанное «позитивное тестирование», у которого нет корыстной подоплеки, а иногда всем известное явление, при котором желание, чтобы что-то было правдой, заставляет подыскивать и отбирать подтверждающие доказательства – а *не*желание, соответственно, заставляет вас искать информацию, ставящую под сомнение нежелательное утверждение.

Эта форма тенденциозности искажает суждение людей о вещах, которые действительно им важны, в частности об их здоровье. С участниками одного эксперимента провели тест, который якобы проверял наличие у них ферментной недостаточности, способной привести в дальнейшем к расстройствам поджелудочной железы, даже если в настоящий момент человек не проявлял ни малейших симптомов этих расстройств. Тест заключался в том, что участники отцеживали небольшое количество слюны в стаканчик и после этого опускали в него полоску лакмусовой бумаги. Одним было сказано, что наличие ферментной недостаточности обнаружит себя, если полоска поменяет цвет; другим – что она обнаружит себя, если полоска *не* поменяет цвет. Полоски, которые им выдали, на самом деле не меняли цвет ни в одном из случаев.

Как реагировали участники? Как и следовало ожидать от людей с мотивацией получить хорошую новость и не получить плохую. Не желавшие, чтобы лакмусовая бумажка меняла цвет, держали ее в стаканчике минуту пятнадцать секунд. Те, кто хотел, чтобы полоска

меняла цвет, усердно искали свидетельств изменения: держали полоску в стаканчике в среднем на полминуты дольше – минуту сорок пять секунд, а также выполняли дополнительные операции: прикладывали тест-полоски прямо к языку, неоднократно окунали полоску в стаканчик (до 12 раз), встряхивали, вытирали, обдували и тщательно рассматривали полоску, которая упорно не меняла цвет[12]. То, что хотели увидеть испытуемые, влияло на то, что и как они делали.

Наш собственный вклад

Великий английский философ Фрэнсис Бэкон почти четыре столетия назад дал описание еще одного источника тенденции к подтверждению:

> «Разум человека все привлекает для поддержки и согласия с тем, что он однажды принял… Каковы бы ни были сила и число фактов, свидетельствующих о противном, разум или не замечает их, или пренебрегает ими, или отводит и отвергает их посредством различений с большим и пагубным предубеждением, чтобы достоверность тех прежних заключений осталась ненарушенной»[13][55].

Бэкон говорит о тенденции человека оценивать информацию таким образом, чтобы в результате остаться при своем первоначальном мнении, будь то мимолетное первое впечатление или исповедуемый его группой политический или религиозный догмат. Эта тенденция прекрасно знакома каждому, кто не раз досадовал на нежелание противной стороны в каком-то спорном вопросе «взглянуть в лицо фактам» или «извлечь урок из истории». Она знакома и тем, кто выслушивал обвинения в нежелании взглянуть в лицо фактам и невнимании к урокам истории со стороны представителей другой стороны, которые, по нашему мнению, избирательно приводят исторические примеры или предлагают неубедительные аргументы. И тот и другой опыт отражают склонность человека принимать на веру свидетельства в пользу своих убеждений и одновременно подвергать придирчивой критике свидетельства, противоречащие нашим убеждениям.

Бэкон наверняка понимающе покачал бы головой, узнав, как принималось решение о вторжении в Ирак, как американское руководство верило ненадежной информации об активной разработке Ираком ядерного, химического и биологического оружия, о недоверии к мнению профессиональных дипломатов и экспертов по Ближнему Востоку, которые сомневались в оценке ситуации и приводили факты, расходящиеся с официальной позицией.

Конечно же, интерпретировать факты в свете существующих убеждений до какой-то степени разумно. Получив по электронной почте предложение из Нигерии, в котором обещается большая сумма в обмен на посредничество в сомнительной сделке и содержится просьба перевести несколько тысяч долларов в подтверждение готовности сотрудничать, вы, надеемся, мудро нажмете кнопку Delete. Точно так же разумно относиться со скепсисом к свидетельствам, которые кажутся малоправдоподобными и расходятся с доказательными фактами и теориями. Согласно знаменитому суждению философа Дэвида Юма, чрезвычайные утверждения требуют подкрепления чрезвычайно убедительными данными, и именно этому авторитетному суждению мы мудро следуем, когда читаем репортажи о людях, похищенных пришельцами, о встречах со снежным человеком или пророчествах экстрасенсов.

Однако чрезмерная склонность «вписывать» факты в существующие убеждения и теории тоже не безвредна. Она мешает расстаться с правдоподобными, но ошибочными представлениями, мешает убедить людей в правоте первоначально не внушающих доверия новых теорий (например, теории о причине болезней – микроскопических организмах, а не дурных испарениях или заклинаниях колдуна). В абсолютном отрицании фактов, не

[55] Бэкон Ф. Соч.: В 2 т. / Пер. С. Красильщикова. М.: Мысль, 1978. Т. 2. С. 20. – *Прим. пер.*

вписывающихся в существующие представления, человек может лишиться возможности узнавать что-то новое на собственном опыте или из результатов эмпирических исследований. Более того, рассмотрение данных через призму существующих убеждений может иногда привести к укреплению этих убеждений, хотя по логике их сила должна ослабнуть.

Ли с коллегами изучили подобный сценарий в контексте непрекращающихся споров о смертной казни и ее эффективности как сдерживающего фактора для потенциальных убийц[14]. Участники эксперимента, все убежденные сторонники или противники смертной казни, получили краткое описание двух исследований об эффективности такого сдерживания. В одном сравнивалась статистика по убийствам в соседних штатах. В другом – количество убийств в одних и тех же штатах до и после введения или отмены смертной казни. Участники не знали того, что экспериментаторы снабдили их не настоящими, а вымышленными данными таким образом, чтобы каждый участник знакомился с одним исследованием, подтверждавшим его точку зрения, и с одним, подтверждавшим точку зрения оппонентов.

Были обнаружены две примечательных вещи. Как вы могли бы предсказать, каждая сторона считала, что исследование, результаты которого согласовывались с ее позицией, будь то сравнение между штатами или историческое сравнение в рамках одного и того же штата, было более верным методологически и более информативным. Тип исследования не имел значения, значение имел вывод. С позиций логики в этом не было бы проблемы: разумно предполагать, что эмпирический метод, дающий доказательства существующих убеждений, более верный и более информативный, чем методы, которые порождают данные, расходящиеся с такими убеждениями[56].

Однако позиция логики очень плохо согласуется со вторым результатом. Участники с обеих сторон свидетельствовали, что ощущают бо́льшую уверенность в своей точке зрения, чем до того, как они ознакомились с одним или другим исследованием. Грех против логики в данном случае вкратце можно описать так: нет ничего неправильного в том, чтобы истолковывать данные в свете предшествующей теории, но нет ничего правильного в том, чтобы затем использовать эти же «воспринятые» данные для подтверждения этой теории. Неспособность следовать этому правилу увеличивает конфликтность при обсуждении социальных фактов, и это не дает возможности обществу принимать мудрые и взвешенные решения, базирующиеся на беспристрастной оценке этих фактов.

Как сделать замочную скважину шире

Что делает мудрый человек, чтобы преодолеть эту свойственную человеческому мышлению всепроникающую тенденциозность? Насколько легко сформулировать ответ на этот вопрос, настолько же трудно выполнять данное правило, особенно выполнять последовательно. Необходимо не спешить и сознательно искать информацию, которая идет вразрез с утверждением, которое вы оцениваете, особенно если это утверждение согласуется с вашими нынешними взглядами и приоритетами. Улучшается ли здоровье в результате вегетарианства? Ваш первый импульс, особенно если вы вегетарианец, – подумать о знакомых здоровых вегетарианцах. Но не останавливайтесь на этом. Попробуйте припомнить вегетарианцев, страдающих от недугов. Но и это не все. Чтобы сделать статистически верный вывод, вам следует выяснить, на самом ли деле вообще доля здоровых

---

[56] Например, было бы разумно считать новый метод датирования человеческих останков надежным и адекватным, если он дает результаты, достаточно близкие тем, что получены старыми методами, но при этом сомневаться в его адекватности, если его результаты сильно отличаются от прежних. Вы продемонстрировали бы столь же оправданную тенденциозность, оценивая информацию о том, что некто плохо о вас высказался, то есть легко бы в это поверили, если у вас есть основания считать этого «некто» врагом, но усомнились бы и исходили бы из презумпции невиновности, если этот кто-то – ваш хороший друг.

вегетарианцев по отношению к нездоровым превышает долю здоровых невегетарианцев по отношению к нездоровым.

То же касается и оценки, скажем, зависимости между экстраверсией и способностями к эффективному политическому лидерству. Здесь вам почти автоматически приходят на ум общительные, располагающие к себе лидеры, особенно если они успешны. Но, как мы уже отмечали, на этом нельзя останавливаться. Если бы вы были политологом и хотели серьезного отношения коллег к вашему тезису о значении экстраверсии для эффективного лидерства, вам пришлось бы выяснить, превышает ли соотношение экстравертов и интровертов среди эффективных лидеров подобное соотношение среди неэффективных лидеров или среди всего населения.

Если вам кажется, что для повседневных ситуаций это чересчур, то привыкните по крайней мере идти дальше психологического импульса ориентироваться на подтверждающие примеры. Вместо этого возьмите на вооружение стратегию «подумать о противоположной стратегии», которую рекомендуют исследователи процессов принятия решений. Исследования показали, что в случаях, когда люди готовы спросить себя: «Почему мое первое впечатление может быть ошибочным?» или «Почему противоположное решение может быть верным?», они, как правило, демонстрируют менее выраженную тенденцию к подтверждению – и поэтому оценивают ситуацию гораздо точней[15].

На протяжении истории католическая церковь использовала именно такую процедуру, когда принимала решение о канонизации нового святого. Начиная с 1587 года она назначала *promoter fidei* (блюстителя веры), чьей задачей было выстроить аргументацию против канонизации: дискредитировать личные качества кандидата, ставить под вопрос значимость сделанного им для веры и человечества, сомневаться в любых приписываемых ему чудесах. Назначение кого-то на роль адвоката дьявола не перестало быть мудрой тактикой, однако сегодня она применяется куда реже, чем следовало бы. К примеру, когда компания Quaker Oats понесла убытки в результате дорогостоящей ($1,8 млрд) и, как оказалось, провальной покупки фирмы, производящей напитки Snapple, генеральный директор Уильям Смитберг признался: «Нам нужно было иметь хотя бы пару человек, которые бы нас отговаривали»[16].

Кстати говоря, при Иоанне Павле II практика назначения адвоката дьявола для решения о канонизации была отменена, после чего, как и ожидалось, скорость, с которой членов церкви начали удостаивать статуса святого, резко выросла. С 1000 по 1978 год было канонизировано меньше 450 святых, а в относительно короткое время с начала папства Иоанна Павла II – более 480[17]. Любопытно, что Иоанн Павел II, к удивлению многих, сам был недавно канонизирован – самый короткий по времени путь к святости в современной церковной истории. Ему тоже не пришлось предстать перед критическим взглядом *promoter fidei*.

Если назначение адвоката дьявола невозможно, есть и другие способы, которыми мудрый человек может «расширить замочную скважину» и уйти из-под влияния искажающих линз и фильтров. Например, когда дело доходит до судьбоносных решений, вы можете сравнить, как вы представляете себе все «за» и «против» сейчас, с тем, как в вашем воображении вы будете смотреть на это через десять лет. Или вы можете задуматься, что бы вы порекомендовали другу или что порекомендовал бы вам человек, пользующийся вашим уважением. Как мы видели в третьей главе, можно дополнительно выяснить что-то о наиболее подходящем для *выбора* продукте, предложении или человеке, перевернув вопрос и спросив, кого или что лучше всего *отсеять*.

Некоторые исследователи принятия решений советуют проводить «до-вскрытие», то есть принять допущение, что решение оказалось провальным, и спросить себя, какую информацию вам хочется собрать, чтобы выяснить, почему это случилось[18], – соберите эту информацию прямо сейчас! Все инструменты для преодоления тенденции к подтверждению должны быть у вас под рукой, если вы хотите оказаться мудрее, когда речь идет об оценке заявок, предложений и планов действий.

То, что прячется в тени

Согласно старой шутке, экономист – это человек, который всегда хотел стать бухгалтером, но ему не хватило для этого индивидуальности. Считаете вы эту шутку смешной или нет (что, скорее всего, зависит от того, экономист вы или бухгалтер), вы понимаете ее без труда. Ваш интуитивный ум быстро и без усилий обработал стереотипное представление о бухгалтерах, восстановил в памяти какие-то представления о том, к чему стремится большинство людей, и обнаружил нестыковку, в которой и распознал смысл шутки. Интуитивный ум прекрасно справляется с информацией, представленной его вниманию, и извлекает информацию, хранящуюся в памяти. Он с легкостью пользуется сведениями, которые легко доступны. Но у него не так хорошо получается решить, является ли доступная ему информация обманчивой или нерепрезентативной.

Эта задача по большей части находится в ведении рационального ума, и она не перестает быть трудной, даже когда вся потенциально значимая информация под рукой. Ведь и в этом случае, как мы видели, интуитивный ум может ухватиться за одну информацию в ущерб другой, столь же значимой. К тому же мир не всегда играет честно: что-то он прячет, что-то, наоборот, выпячивает. Корректировать подобные перекосы – исключительно работа для рационального ума. Когда какая-то информация приковала внимание интуитивного ума, сам он не способен определить, нет ли в этом перекоса и не связано ли это с причинами, не имеющими отношения к ее полезности для верных решений и точных оценок. Красноречивый пример этого приводит в своей книге «Рациональный выбор в неопределенном мире» видный исследователь принятия решений Робин Доуз. В журнале Discover он как-то обратил внимание на статью, советующую читателям, садясь на самолет, «знать, где выходы», и отрепетировать, как они будут покидать самолет в случае аварийной посадки. Почему возник этот совет? Оказывается, кто-то обобщил данные о людях, выживших после авиакатастроф и аварийных посадок, и выяснил, что у 90 % из них маршруты эвакуации были продуманы заранее[19].

Эта цифра, 90 %, выглядит впечатляюще. Однако после секундной рефлексии появляются другие мысли, в том числе понимание, что исследователь не имел возможности опросить погибших. Поэтому вполне возможно, что и 90 % погибших так же заранее продумывали маршруты эвакуации (как рекомендуют бортпроводники). Не исключено (хотя и маловероятно), что такие меры предосторожности предпринял даже больший процент погибших, что означало бы, что эти меры, по сути, снижают вероятность выжить.

Урок здесь (в который раз!) заключается в том, что, определяя, оказывает ли какая-то практика влияние на здоровье и жизнь, необходимо сравнить соотношение благоприятных и неблагоприятных последствий, вытекающих из ее наличия, с таким же соотношением в случае ее отсутствия. Еще один урок в том, что если ваш рациональный ум не посылает сигнал «стоп», который отменяет кажущееся убедительным интуитивное умозаключение, то вы в результате можете совершить грубую ошибку.

Одна такая ошибка, которую делаем мы все, связана с оценкой того, что о нас думают другие – но не вообще другие, а конкретные люди. Мы довольно точно можем предсказать, что друзья, родные, коллеги или члены нашего клуба в целом думают о нас: вспыльчивы ли мы, умны ли, надежны, болтливы… Однако наши знания гораздо менее точны, если дело касается того, что думает о нас *вот этот* коллега или *вон тот* член клуба. Более того, когда коллег по офису, соседей по студенческому общежитию или членов дискуссионного кружка просят оценить в баллах друг друга по этим чертам характера и потом каждого просят предсказать, какие оценки он получит от каждого из остальных, итоговые предсказания довольно слабо соответствуют реальности. Иными словами, корреляция между оценками, которые Джо на самом деле поставил Дженнифер и которые он поставил по мнению самой Дженнифер, близка к нулю. По словам одного эксперта в этой области, «люди лишь отдаленно понимают, какое представление о них складывается у того или иного конкретного

человека»[20].

Недостаток проницательности в отношении того, что думают о нас конкретные люди, на первый взгляд, может показаться удивительным, однако удивление рассеивается, когда мы вспоминаем, что критически важная (в обоих смыслах) информация, как правило, утаивается от нас, по крайней мере не очень близкими людьми. Обычно мы не отчитываемся друг другу о подлинных чувствах. Если вы считаете, что Карлос слишком разговорчив, что Лу слишком хвастается, что Салли слишком не терпится блеснуть своим элитным образованием, гораздо больше шансов, что вы пожалуетесь на это кому-то третьему, а не поделитесь этим с Карлосом, Лу и Салли. Соответственно, нет ничего неожиданного в том, что людям свойственно ожидать более благосклонной оценки, чем они на самом деле получают.

Правда, есть одно важное исключение: люди точно предсказывают, каким *статусом* их наделяют другие члены группы. В том, что касается статуса, мы действительно получаем ясную обратную связь . Если мы ведем себя так , будто наделены бо́ льшим статусом, чем на самом деле, группа поставит нас на место. И если мы занижаем оценку своего статуса, группа тоже даст нам это понять[21].

В основании многих предрассудков лежит более легкая запоминаемость «подтверждающей» информации. Если любимый человек умирает вскоре после того, как вам приснилась его смерть, этот сон-«предвестник», несомненно, запомнится[22]. Но точно такие же сны, как правило, забываются, если – а так оно в большинстве случае и происходит – за предзнаменованием не последовало подтверждающее событие. То же касается многих других убеждений: «Выкинешь что-нибудь – и оно тут же понадобится», «Как только полью газон, всегда после этого идет дождь», «Преподаватели меня всегда вызывают, стоит только не подготовиться к занятию»[23].

Суеверная убежденность спортивных болельщиков, даже высокообразованных, в том, что совершаемое ими перед телевизором может повлиять на состязание, происходящее в сотнях километров от них, – источник множества аналогичных примеров. Болельщики верят, или, во всяком случае, ведут себя так, будто верят, что комментарии по ходу удачного отрезка спортивной игры (побед против конкретного соперника, штрафных бросков любимого баскетболиста) неведомым образом приведут к его окончанию. Другие болельщики надевают бейсболку козырьком назад, веря, что такая традиция имеет значение, чтобы спровоцировать непрерывную серию ранов, которая выведет отстающую команду вперед, или облачаются в «счастливую футболку», или всегда садятся на «счастливый стул», чтобы увеличить шансы «своих» (или не сглазить их). Примеры, когда такое поведение «срабатывает», обращают на себя внимание. Неудачных случаев никто не замечает, да и помнят их недолго.

Трудно сказать что-то обобщающее о причинах, по которым одна информация оказывается на виду, а другая – относительно недоступна. Однако нетрудно привести множество красноречивых примеров, что мы и сделали. Почему агенты по недвижимости говорят, что «все покупатели врут»? Потому что клиенты, заплатившие больше своего «абсолютного максимума», запоминаются лучше благоразумных. Почему некоторые родители утверждают, что «мои дети всегда меня дергают, когда я на телефоне»? Потому что в других случаях детские просьбы не рассматриваются как «дерганье». Почему переговорщики убеждены, что «надо действовать жестко, иначе об тебя ноги вытрут»? Потому что они не видят результатов подхода «действовать не жестко», которого не придерживаются. Все причины разные, но некоторые могут быть обобщены в категории. Социальные психологи смогли выявить несколько закономерностей, описывающих, как повседневная жизнь выделяет одну информацию и уводит в тень другую. Мудрый человек помнит о неравномерной освещенности и знает, когда требуется приложить дополнительные усилия, чтобы вывести на свет то, что иначе осталось бы в тени.

Тень, которую отбрасываем мы сами

Ваша дочь считает, что у нее настоящий талант к математике, поэтому она особенно усердно занимается ею в школе, пытается решать дополнительные задачи и не отрывается от сборника математических головоломок, который вы ей купили после того, как услышали, что математика – «это ее». Вполне ожидаемо, математика становится предметом, в котором она наиболее сильна.

Финансовый гуру провозглашает по телевизору, что акции переоценены и что в ближайшем будущем вероятно падение рынка. Его последователи продают свои доли в компаниях и вкладываются в облигации и драгоценные металлы. Само собой, рынок акций проседает.

Вы сомневаетесь, что такая красавица, как Дженнифер, может обратить на вас внимание, поэтому вы никогда не предлагаете ей выпить вместе кофе, стараетесь не смотреть на нее, ведете себя сдержанно в ее присутствии. Она остается такой же недоступной.

Это примеры важного понятия науки о поведении, которое сегодня получило широкое распространение, – самосбывающегося пророчества. Мы считаем что-то истинным и ведем себя так, что оно становится истиной. Более непосредственно к нашей теме разглядывания мира через замочную скважину и фильтры относится другое понятие, введенное Томом, – *кажущееся сбывшимся пророчество*. Оно описывает похожую цепь событий, только в данном случае убеждения человека заставляют его вести себя так, что они начинают *казаться* истинными и уберегают его от встречи с опровергающими эти убеждения доказательствами[24].

Если вы считаете, что Аня неприветлива, вы, скорее всего, стараетесь держаться от нее подальше, лишая себя шанса убедиться, что на самом деле она сердечный и дружелюбный человек. Если вы считаете, что у одной из подчиненных недостаточно талантов, чтобы справиться с более сложной задачей, вы не дадите ей возможности доказать вашу неправоту. Если вы полагаете, что компании следует брать на работу только выпускников престижных бизнес-школ, вы оглядитесь вокруг и действительно увидите в своей компании сотрудников, окончивших элитные бизнес-школы, талантливых, преданных делу и отлично работающих. Но вы не увидите трудолюбивых, преданных делу сотрудников, которым вы отказали из-за отсутствия у них дипломов с менее впечатляющими гербами и которые применяют свои недюжинные таланты в другом месте.

Выводы, сделанные из этих ситуаций: она неприветлива, у нее нет задатков для такой работы, наш отдел кадров не даром ест свой хлеб – кажутся разумными и подтверждаются доступными фактами. Что мог бы сказать на это тот, кто мудрее: вы сами сыграли роль в создании этих фактов!

Еще один часто встречающийся тип социальной динамики, не позволяющий проявиться критически важной информации, у исследователей поведения получил название всеобщего неведения (*pluralistic ignorance*)[25]. Этот феномен имеет место, когда люди прячут свои подлинные мысли и чувства, поскольку преувеличивают степень их неодобрения со стороны окружающих. В результате появляется разрыв между тем, что люди думают и как публично ведут себя. Этот разрыв еще дополнительно закрепляет ложные ожидания, и людям еще труднее выражать свои подлинные мысли.

Всеобщее неведение играет важную роль в возникновении множества неприятных явлений. Возьмите неумеренное употребление алкоголя, характерное для студенческих городков. Некоторые студенты пьют больше, чем им хочется, чтобы, как им кажется, быть такими же, как другие. Это совместное притворство закрепляет ошибочное представление о популярности пьянства и о том, как товарищи будут реагировать на студентов, которые не желают веселиться, как все[26]. Что ведет к дальнейшему росту употребления алкоголя, которое закрепляет исходные ожидания, и так далее по кругу.

Чтобы разорвать этот порочный круг, авторы одного исследования просили группы студентов ответить на анкету, посвященную алкоголю и его употреблению в студгородках,

печатая свой ответ на компьютере. Общая сводка ответов выводилась на экран, который видели все. Проведенное два месяца спустя повторное анкетирование показало, что студенты, получившие информацию о мнениях соучеников, указали объем потребляемого алкоголя на 20 % меньше по сравнению с контрольной группой, которая не была ознакомлена с мнениями однокашников[27]. Знание реального отношения окружающих снимает у студентов желание прятаться за фальшивым фасадом, выстроенным в расчете на неправильные ожидания.

Всеобщее неведение играет роль и в профессиональном выгорании. Люди склонны думать, что их будут высоко ценить и не уволят в случае сокращения бюджета, если они будут выглядеть профессионалами, не подверженными стрессам и не испытывающими неуверенности в себе. Они скрывают свои трудности, побуждая любого, кто испытывает такие же трудности, предполагать, что только он испытывает проблемы. В конечном счете кто-то может решить, что просто не создан для такой работы.

Как сказал один из опрошенных в ходе исследования, посвященного выгоранию среди работников здравоохранения: «Временами происходящее заставляло меня серьезно нервничать и выводило из равновесия, например в первый раз, когда умер мой пациент. Я паниковал, злился, горевал, но я боролся с этими чувствами – ведь это непрофессионально! Все вокруг, казалось, нормально справляются, из-за этого мне было еще хуже, я чувствовал себя полным неудачником, слабаком, который не создан для такой работы»[28].

Получается, что важная составляющая мудрости – знание того, когда и как *вы сами* – и ваши действия – влияете на получение информации, которой пользуетесь в формировании суждений и принятии решений. Кого вы не слышите? Почему окружающим трудно сказать вам правду? Не являются ли усилия, потраченные на самый дорогой вам проект, причиной того, что он выглядит привлекательней тех, которые вы не балуете вниманием?

Звуки молчания

Мы все бывали в такой ситуации. Ведущий совещания или собрания предлагает: «Давайте выскажемся по кругу, узнаем, что думает каждый». Результат часто обескураживает: вместо свободного обмена идеями круг вопросов для обсуждения резко сужается. Разнообразие высказанных мнений в таких случаях ограничивается двумя процессами – сознательным и непреднамеренным.

Во-первых, часто включается самоцензура. Люди стараются не задевать чужие интересы, и в результате мысли, идущие вразрез с общим мнением, обычно не озвучиваются, и члены группы могут начать молчаливо поддерживать идеи, с которыми не согласны. В крайних случаях это может кончиться отстаиванием позиций, которые на самом деле люди не разделяют («Я согласен со всем, что сказал уважаемый коллега из бухгалтерии…»). Этот тип самоцензуры особенно характерен для ситуаций, когда ставки высоки и членам группы хочется уверенности, которую обеспечивает атмосфера единодушия. В этих ситуациях складывается особое групповое единомыслие, «группомыслие», давление, препятствующее эффективному решению ради достижения консенсуса.

Ирвинг Джанис, социальный психолог и один из первых исследователей группового принятия решений, автор термина «группомыслие», утверждал, что именно такого рода социальному давлению мы обязаны некоторыми из самых провальных решений в американской политической и военной истории. В этот перечень можно включить игнорирование возможного нападения японцев на Перл-Харбор, попытку свержения правительства Фиделя Кастро (высадка в заливе Свиней в начале 1960-х), решение о начале войны во Вьетнаме в конце того же десятилетия[29]. Комитет по разведке сената, изучавший решение администрации президента Буша ввести войска в Ирак в 2003 году, отметил группомыслие как одну из причин просчетов администрации в оценке сведений о разработке Ираком оружия массового поражения. По мнению комитета, обсуждения, предшествовавшие вторжению, «демонстрировали несколько аспектов группомыслия: рассмотрение слишком

малого числа альтернатив, избирательный сбор информации, принуждение к внутригрупповому конформизму и воздержанию от взаимной критики». Это сужение фокуса анализа настолько распространено, что у военных есть для него собственное название – «инцестуальный резонанс» (*incestuous amplification*). Журнал Jane's Defence Weekly определяет его как тенденцию, при которой «человек слушает только тех, кто уже демонстрирует полное единодушие, тем самым подкрепляя устоявшиеся мнения и создавая ситуацию, особенно чреватую просчетами»[30].

В критически важных обсуждениях, как, впрочем, и при выработке не столь судьбоносных решений, формирование преждевременного консенсуса усугубляется менее осознаваемым процессом. В какой-то момент члены группы неосознанно начинают обсуждать информацию, которой владеют все, в ущерб информации, уникальной для каждого из них[31]. Предположим, Боб знает многое об истории разработки нового продукта, как и об объеме соответствующего рынка, однако знает очень мало о его технических характеристиках. Предположим, что Челси знает многое и об истории продукта, и о технических характеристиках, но не знает, какое место на рынке он может занять. Велика вероятность, что Боб и Челси подробно обсудят тему, хорошо им знакомую, – историю продукта, но не воспользуются возможностью узнать друг у друга что-то новое. Об информации, известной всем, проще разговаривать, потому что она дает общую тему для обсуждения, кроме того, эти разговоры часто создают на совещании приятную атмосферу.

Что можно предпринять для борьбы с влиянием двух описанных нами источников сужения разброса мнений? Здесь совет будет простым. Чтобы не поддаться самоцензуре, не начинайте совещание с «Давайте выскажемся по кругу, узнаем, что думает каждый». Это, как правило, глушит процесс генерирования идей. Гораздо лучше попросить всех записать свои мысли и любую полезную информацию, которую необходимо обсудить, и потом пусть кто-нибудь один прочтет все эти мысли вслух. Факты, варианты, соображения, о которых будут говорить после этого, как правило, более разнообразны, и поэтому делают обсуждение более информированным. Разделиться на несколько команд для мозгового штурма, чтобы каждая поделилась плодами своих усилий, – еще один способ предотвратить поспешное сужение дискуссии.

Исключить концентрацию обсуждения на том, что известно всем участникам группы, сложнее. Рассчитывать на то, что скрытая информация проявится, если просто продлить обсуждение, не стоит. Как, впрочем, и на увеличение группы в надежде, что это приведет к большему разнообразию обсуждаемых тем. Включение людей, известных как эксперты в разных областях, может принести пользу, только оно обычно срабатывает, если кому-то специально поручить озвучивать скрытую информацию, а также позаботиться, чтобы носители специализированных познаний и альтернативных точек зрения были услышаны[32]. Тот, кто мудрее, мог бы предложить именно такую стратегию. Этим источником мудрости могли бы стать и вы.

Промежуточные итоги и содержание следующих глав

Когда люди пытаются дать определение мудрости, они часто подчеркивают практические знания и умение разбираться в людях в противовес мечтательности и книжной учености. Как мы упоминали в начале книги, словарь Merriam-Webster предлагает определить мудрость как «здравый смысл», то есть делает акцент на способности человека использовать свои знания, реагируя на возможности и вызовы повседневной жизни. Именно в контексте такого понимания мудрости написаны последние четыре главы нашей книги.

Мы не стали бы писать эту книгу (и не выбрали бы социальную психологию делом жизни), если бы не считали, что наша дисциплина способна помочь мудрым советом в решении насущных проблем. Попробуем обобщить сказанное в предыдущих главах. Итак, для решения любой прикладной задачи, касающейся человеческого поведения, важно понимать детали, особенно малозаметные или скрытые, той системы ситуационных сил,

которые действуют на людей, чье поведение нужно изменить (вторая глава). Не менее важно понимать, как эти факторы интерпретируются людьми, на которых они действуют (третья глава), и не забывать о существовании разнообразных фильтров и линз, которые управляют интерпретацией и часто ее искажают (пятая глава).

Однако начали мы свой рассказ с наиболее частой причины человеческих просчетов, на которую мудрые люди обращали внимание: склонность человека относиться к своему восприятию и реакциям, как если бы они непосредственно, объективно и правдиво отражали то, что «есть на самом деле», а не были результатом субъективной интерпретации (первая глава). Мы также познакомили читателя с важной информацией о связи между убеждениями и поведением: поступки, совершаемые людьми, не только отражают их убеждения и чувства, но могут и сильно *влиять* на последующие убеждения и чувства (четвертая глава). Более того, понимание человеческой потребности в осмыслении поступков, а во многих случаях в их оправдании и рационализации может быть полезным инструментом в решении практических задач.

В первых пяти главах мы главным образом обсуждали то, что происходит в сознании отдельного человека. Прежде чем двинуться дальше, следовало бы рассмотреть, какие конфигурации образуют описанные в этих главах факторы в рамках того или иного общества, той или иной культуры. Мы не замечаем, как культура снабжает нас линзами и фильтрами, сквозь которые мы воспринимаем происходящее, возможности и вызовы, с которыми сталкиваемся. Однако культура не есть нечто существующее только «в голове». В нее включены материальные аспекты повседневной жизни: в каких домах мы живем, как устроены магазины, школы, общественные места. Культура включает также законы и обычаи, во многих случаях диктующие поведение. Прямо или косвенно культура определяет доступные человеку стратегии и образцы: что считается добродетельным, а что – постыдным или немыслимым.

Думая о культурах, мы, как правило, думаем о *чужих* культурах, особенно отличающихся от нашей, культурах, в которых люди практикуют странные вещи, едят странную пищу, живут под влиянием странных предрассудков и придерживаются странных представлений о том, что такое хорошая жизнь. Нигде наивный реализм не проявляет себя с такой силой, как в наших рассуждениях о взглядах и поведении людей чужой культуры. Мы принимаем наш образ жизни как само собой разумеющийся, а об образе жизни других людей думаем как о чем-то, что требует объяснения особенностями природных условий и истории. Нам трудно осознать , что именно нашу культуру бо́ льшая часть мира считает странной. Антрополог Джо Хейнрик и его коллеги по этому поводу изобрели акроним WEIRD (Western, educated, individualistic, rich, and democratic)[57], призванный служить ясным напоминанием о культурных характеристиках, которые отличают нас, американцев, от большой части остального мира.

Вооруженные принципами, о которых шла речь в первых пяти главах, и этим предостережением о линзах, которые характерны для нашей культуры, мы переходим во второй части книги к обсуждению четырех важных проблем, с которыми повсеместно сталкиваются индивиды и общества.

В шестой главе мы даем общий очерк психологически мудрого взгляда на человеческое счастье, а также рассказываем, что говорят современные исследования об отличительных свойствах счастливых и несчастливых людей и обществ и о том, что мы могли бы сделать, чтобы жить более счастливо.

Седьмую главу мы посвящаем перманентной угрозе для человеческого счастья и благополучия – конфликтам, которые возникают из-за того, что разные люди нуждаются в разных вещах и чувствуют, что их желания и потребности более легитимны, чем желания и

[57] Слово «weird» означает «странный, необычный». Расшифровка акронима: «западный, образованный, индивидуалистический, богатый, демократический». – *Прим. пер*.

потребности людей, с которыми они не согласны. В этой главе мы уделим внимание психологическим барьерам, которые мешают хронически конфликтующим группам достичь согласия, которое улучшило бы жизнь обеих сторон.

В двух последних главах мы сосредоточим внимание на том, что мы называем «трудной проблемой» (восьмая глава) и «еще более трудной проблемой» (девятая глава). Трудная проблема – это улучшение показателей успеваемости учащихся, находящихся в группах риска. В частности, мы будем говорить о перспективных психологически обоснованных воздействиях, которые, будучи скромными по масштабу, способны запустить благотворный цикл взаимного подкрепления усилий между учеником и преподавателем, что существенно повышает успеваемость. Еще более трудная проблема касается изменения климата. Мы касаемся психологических аспектов этой проблемы – препятствий, которые осложняют задачу мобилизации воли и ресурсов общества, необходимых, если мы хотим, чтобы наши потомки не лишились относительно благоприятных природных условий, при которых человечество развивалось последние несколько тысячелетий. Но мы предлагаем и несколько потенциально полезных стратегий для активистов и просто ответственных граждан, которые хотели бы обратить внимание окружающих на масштаб проблемы и начать что-то предпринимать.

Часть 2. Прикладная мудрость

6. Наука счастья

Вечером 14 октября 1993 года Марк Зупан с друзьями по футбольной команде Флоридского Атлантического университета выпивал в баре «Грязный Мо» – заведении, обслуживающем университетскую публику, с низкими ценами на алкоголь и сквозь пальцы глядящем на присутствие в баре несовершеннолетних. После бесплатных угощений от фанатов, присутствовавших на игре, Зупан объявил, что он «в хлам», и вышел из бара около полуночи, чтобы найти место, где отоспаться. Он выбрал кузов пикапа, принадлежащего другу.

Этот друг, Крис Айгоу, к этому моменту сам был не в лучшем состоянии. Он отключился еще в баре и был разбужен охранником около двух ночи: бар закрывается, пора домой. Айгоу сел за руль своего пикапа, убежденный, что без происшествий проедет две мили до общежития. Но он не смог. Свернув с шоссе I-95 на слишком большой скорости, он потерял управление, и машина врезалась в ограждение. Столкновение выбросило Зупана из кузова в дренажную канаву.

Зупан лежал в грязной канаве, не в силах пошевелиться и не чувствуя своих ног. Айгоу, не знавший о спящем в его кузове Зупане, не знал и о несчастье, постигшем друга. Поэтому когда полицейский увозил Айгоу в наручниках, а эвакуатор перетаскивал разбитый пикап, Зупан все еще лежал в канаве, обхватив одной рукой сук дерева, чтобы удержать голову над водой. Когда его нашли на следующий день, его тут же отвезли в больницу, где он узнал страшный диагноз: его позвоночник пострадал, остаток жизни ему придется провести с парализованными ногами.

Было бы легко представить, что любой, кому зачитали такой приговор, впал бы в глубокую депрессию и никогда не смог бы быть счастливым, как раньше. Однако Зупан, завоевавший потом чемпионские титулы в колясочном регби, смотрит на дело иначе. Вот его слова:

> «По правде говоря, мой несчастный случай – лучшее, что могло случиться со мной за всю жизнь. Я говорю это не для красного словца, не придумываю оправдание своим ошибкам, не впариваю какой-нибудь лажовый бальзам для

> души. Я говорю о другом – это было однозначно самое определяющее событие моей жизни. Без него я бы не увидел того, что увидел, не совершил бы того, что совершил, не встретил бы стольких потрясающих людей. Я бы не стал спортсменом мирового класса. Я не научился бы понимать своих друзей и родных, как сейчас, чувствовать такую любовь, которой они любят меня, а я люблю их»[1].

В том, что Зупан смог максимально преобразить свою жизнь после несчастного случая, заключается поразительное торжество человеческого духа. Многие говорят, что лучше умереть, чем жить с парализованными ногами. Хотя достижения Зупана исключительны и вызывают искреннее восхищение, его восстановление и положительный настрой не так уж редки. Большинство людей, потерявших возможность пользоваться конечностями, живут нормальной жизнью, радуясь (и грустя, и досадуя) примерно столько же, сколько все остальные. Согласно одному исследованию, 91 % опрошенных мужчин и женщин, парализованных в результате травмы позвоночника, охарактеризовали качество своей жизни как «среднее», «хорошее» или «отличное», причем «отличной» назвал свою жизнь каждый третий из опрошенных[2].

Истории, похожие на историю Марка Зупана, служат красноречивым свидетельством человеческой способности к *адаптации*. Мы все время от времени переживаем несчастья и утраты. Но даже когда ужасные события подкашивают, большинство из нас постепенно поднимаются на ноги. Перед превратностями судьбы адаптация – наш самый главный ресурс. Знание об этом ресурсе помогает нам и тогда, когда мы хотим быть источником поддержки и ободрения для других людей. Однако мудрый человек понимает, что просто сказать: «Не переживай, ты справишься» или «Думай о хорошем», – мало толку. Нигде так ярко не проявляется наивный реализм (разобранный в первой главе), как в ситуациях, когда другой человек говорит вам, что ваши чувства – это неадекватная реакция на ситуацию, или когда вы говорите другому, что ваше представление о его будущем более реалистично, чем его собственное.

Та же психологическая особенность, которая помогает переживанию разочарований и травм, ограничивает нашу способность долго удерживать сильные позитивные эмоции. Например, знакомая клянется, что впредь не будет раздражаться по пустякам, если ее опухоль окажется доброкачественной; работающая мать утверждает, что станет счастливее, если получит 10 %-ю прибавку к зарплате, о которой давно просит, или выиграет много денег в лотерею; брат настаивает, что будет счастливейшим человеком на земле, если девушка его мечты ответит согласием на предложение руки и сердца. В реальности такие события действительно приносят радость, но со временем она угасает, причем иногда довольно быстро.

Невеликое откровение, что люди привыкают к переменам в своем положении и что страдание или радость от этих перемен угасают со временем. Как мы упоминали в предисловии, суфийские поэты, повторяя сказанное в Библии, передают эту истину в трех словах: «И это пройдет». Но даже у самых мудрых из нас возникает не отвлеченное, а вполне эмоциональное удивление от того, какой мощью обладает адаптация. Мы уже знаем, что более 90 % потерявших возможность пользоваться конечностями оценивают качество своей жизни как среднее или выше среднего. Медики же, ухаживающие за больными с травмами позвоночника, только в одном из пяти случаев полагают, что *их* жизнь столь же удовлетворяла бы их, будь у них проблемы, с которыми столкнулись их пациенты[3].

Счастье Зупана

Что упускают из виду эти медицинские работники, представляя свою жизнь после такого же несчастья, которое постигло их пациентов? Чтобы понять опыт Марка Зупана и других, столь же успешно справившихся с ударами судьбы, мы должны подумать, что он имеет в виду, говоря: «мой несчастный случай – лучшее, что могло случиться со мной». Какое «я» здесь подразумевается? Если он говорит о себе как авторе книги «Калека»,

человеке, преодолевшем несчастье и обретшем полнокровную жизнь, его утверждение не кажется преувеличением. Однако оно явно не относится к человеку, пережившему часы мучений, лежа в канаве, или человеку, вытерпевшему месяцы операций, катетеров, болезненной физической реабилитации. Скорее всего, не относится оно и к человеку, для которого физическая проблема утром выбраться из постели, вместо того чтобы просто вскочить, как делает большинство.

Марк Зупан, размышляющий о своей жизни в целом, о ее смысле, – это совсем не тот же Марк Зупан, который проживает ее ежемоментно; возможно, эти два разных «я» по-разному относятся к несчастному случаю. Зупан может абсолютно искренне верить, что несчастье – «лучшее, что могло с ним случиться», и в то же время признавать, что не желал бы снова пережить этот несчастный случай, если мог бы «прожить жизнь заново», и тем более не пожелал бы такое никому.

Эта двойственность может описываться различием между моментальным удовольствием (или суммой, или средним арифметическим таких моментов) и *эвдемонией*, то есть устойчивым чувством благополучия, которое сопровождается ощущением того, что твоя жизнь достойна, осмысленна и не напрасна. Исследования, в которых испытуемые соглашались принимать звонки на смартфон и сообщать, чем они заняты в данный момент и счастливы ли они, подчеркивают это различие. Участники исследований устойчиво оценивают, например, просмотр телепрограмм как приятное занятие[4]. Однако проведя день перед телевизором, мало кто чувствует особое удовлетворение. Счастливый в момент просмотра, но понявший, что напрасно потратил время на реалити-шоу или повторный просмотр сериала, человек испытывает иные чувства. Обе оценки реальны: человек, прикованный к экрану телевизора, испытывает удовольствие, однако внутренняя опустошенность и самокритика, включающиеся после многих часов перед телевизором, реальны не в меньшей степени.

Тот же контраст знаком любому родителю. Часто повседневный опыт воспитания ребенка: старание быть спокойным в первые месяцы младенца, когда его мучат колики, борьба с сонливостью, когда в ранние утренние часы везешь ребенка на занятия в бассейне, подавленное желание накричать на своего непокорного подростка не доставляют ни малейшего удовольствия. Однако многие родители говорят, что воспитание ребенка и преодоление таких трудностей принесло им наибольшее удовлетворение в жизни[5].

Нужно помнить еще кое о чем, оценивая уверения Зупана по поводу его везения: об узком фокусе внимания и о фильтрах и линзах, которые управляют нашим восприятием и суждением, о чем говорилось в пятой главе. Когда нас просят представить судьбу, похожую на судьбу Зупана, мы представляем себя с парализованными ногами, то есть утратившими мобильность, что, разумеется, ужасно. Переход из состояния, в котором бегать, ходить, стоять, подниматься с постели воспринимается как данность, в состояние, в котором находится Зупан, – событие по-настоящему травматическое. Тут мы не ошибаемся. После несчастного случая люди, у которых парализовало ноги, часто пребывают в депрессии месяцами. Даже много лет спустя ежедневные ограничения и трудности остаются для них источником раздражения. Но представляя себе, что такое остаться парализованным, мы не осознаём, что у людей, живущих в условиях инвалидности, жизнь не сводится к их инвалидности.

Они остаются отцами, которые радуются победам своего ребенка, гурманами, готовыми впиться зубами в утиную грудку под апельсиновым соусом, или читателями, погруженными в последний роман любимого автора, – во всяком случае, с не меньшим удовольствием, чем те, у кого нет инвалидности. Скорее всего, их удовольствие от этих занятий даже больше. Вид ребенка, заливающегося смехом, прикосновение любимого человека или раздражение от просмотра предвыборных репортажей на «другом канале» становятся фокусом внимания и занимают доминирующее положение в эмоциональном ландшафте. По крайней мере в эти моменты жизнь инвалида с парализованными ногами не многим отличается от той жизни, в которой они стояли на своих ногах.

Суженный фокус внимания влияет и на обдумывание важных решений, которые могли бы изменить жизнь людей. В одном исследовании жителей американского Среднего Запада спросили, стали бы они счастливее, живи они в Калифорнии. Подобный вопрос заставляет сосредоточиться на явной разнице этих местностей – на климате. Учитывая, что практически все предпочитают голубое небо и приятный теплый воздух серому небу и снегопадам, большинство респондентов сказали, что были бы счастливее в Калифорнии[6]. Однако опросы демонстрируют, что среднестатистический житель Среднего Запада так же счастлив, как и среднестатистический калифорниец. Участники исследования просто не приняли во внимание, что в большинстве случаев климат или даже обстоятельства посерьезней, такие как перемены работы или здоровья, вовсе не занимают так много места в наших мыслях и в наших повседневных заботах.

Принимая собственные решения или советуя что-то друзьям, тот, кто мудрее, осознает влияние эффекта фокусирования внимания. Тот, кто мудрее, осознает, что целостные суждения о качестве жизни – это не просто результат арифметического сложения сиюминутных переживаний страдания и удовольствия. Такие суждения диктуются более широким смыслом, которым мы наделяем многообразные события повседневной жизни. Был ли день, проведенный за уборкой пляжа, исполнением долга, пусть и скучным? Или это была приятная возможность сделать что-то по-настоящему полезное в компании единомышленников? Вот история о двух уборщиках на объекте НАСА, которых просили описать свою работу. Один сказал, что он отвечает за поддержание помещений в чистоте и исправности. Другой сказал, что он помогает послать человека на Луну. Нетрудно догадаться, кому из них работа приносила большее удовлетворение.

Что ведет к счастью: количественные закономерности

Даже среди факторов счастья, с которыми мы хорошо знакомы, некоторые (например, адаптация) оказываются более мощными, чем можно представить. Роль других факторов (например, денег) оказывается, наоборот, меньше, чем мы предполагаем, рассчитывая свое будущее и принимая решения, которые должны сделать нас счастливей. Люди более счастливы и, определенно, испытывают меньший стресс, если их финансовое положение улучшается, но, по большей части, верно и то, что на деньги счастья не купишь[7]. Выигрыш в лотерею действительно делает людей счастливее, хотя и не так, как они надеялись, и не так, как, нам кажется, обрадовались бы мы, если бы на нас свалилась подобная удача[8].

Мало кого удивит, что в вопросе о богатстве и материальном благосостоянии важен факт, метко подмеченный Генри Менкеном в его определении богатства: богатство – это «любой доход, который долларов на сто в год больше, чем доход свояка»[9], то есть процветаем ли мы по сравнению с окружающими. Переводя язвительное определение Менкена на современные представления, мы могли бы заменить $100 на $5000, что наверняка не помешало бы оценить его непреходящую правоту.

Вряд ли кого-то удивят и результаты специальных исследований, согласно которым счастье человека прирастает приносящими ему удовлетворение отношениями с людьми и просто пребыванием в чьем-то обществе[10]. То же касается помощи другим людям[11]. Однако и здесь осознание силы этих влияний и способов, которыми это влияние сказывается, является ключом к большей мудрости.

Кто они – те, кто счастливее?

Среди ваших знакомых есть люди, которые кажутся счастливее других, и исследования подтверждают довольно высокую корреляцию между тем, насколько счастливы люди, по словам их друзей и коллег, и что они сами говорят об этом. В чем секрет этих людей? Отчасти, разумеется, ответ следует искать в их жизненных обстоятельствах. Те, у кого хорошая работа и хорошие отношения с окружающими, в среднем счастливее тех, кто

обделен этими благами. Как сформулировал Зигмунд Фрейд в письме Карлу Юнгу, «работа и любовь, любовь и работа – это все, что есть».

И все же Фрейд явно оставил кое-что за рамками: ведь есть, например, еще игра, и смех, и возможность остановиться и полюбоваться красотой природы. И вообще, как свидетельствуют и опыт, и научные исследования, такие объективные факторы, как качество трудовой жизни или отношений с окружающими, не определяют всего. Некоторые люди производят впечатление более счастливых или несчастных, чем другие, вне зависимости от их жизненных обстоятельств. Существует множество избитых изречений вроде «стакан наполовину пуст, наполовину полон», «нужно быть благодарным судьбе за то, что у тебя есть», «если от жизни достаются одни лимоны, сделай лимонад» и т. п. Однако кое-что можно почерпнуть и из научных исследований, здесь тоже получены интересные факты, указывающие, что счастливые люди реагируют на жизненные трудности особым способом, защищающим их от разочарований, которым подвержены менее счастливые люди в таких же ситуациях.

Рассмотрим упомянутый экспериментальный вывод о том, что люди, выбирающие между двумя привлекательными вариантами, как правило, впоследствии обесценивают отвергнутый вариант (чтобы снять когнитивный диссонанс). Так вот, счастливые люди делают это реже остальных. По крайней мере именно к такому заключению пришли после двух экспериментов Ли и его коллега Соня Любомирски. В одном исследовании студенты выбирали между двумя привлекательными десертами; в другом – учащиеся выпускных классов оценивали несколько колледжей, которые ответили согласием на их заявки на поступление. В обоих случаях учащиеся, считающие себя более счастливыми, чем другие, с меньшей вероятностью отрицательно отзывались об отвергнутых альтернативах. Самые счастливые участники могли наслаждаться шварцвальдским вишневым тортом и не ворчать, что линцский торт (который они могли бы выбрать, например, позже) выглядит суховато и неаппетитно. И точно так же они мечтали, что будут учиться в Свартморе, или Колумбийском, или университете своего штата, но не возводили напраслину на вузы, в которые решили не поступать (что было бы неприятно для одноклассников, выбравших именно эти последние)[12][58].

Помешать человеку насладиться своей удачей или благополучием в полной мере может сравнение себя с окружающими (в духе сказанного Менкеном). В исследовании, участников которого просили провести урок математики для детей, по окончании людей хвалили: «Вы хорошо справились». В одних случаях они получали только отзыв, в других – какого-то участника отмечали особенно: «Справился *еще лучше*». Насколько сравнение понизило удовольствие испытуемых от проделанной работы? Намного – тем, кто оценивал себя как относительно несчастных, и совсем никак тем, кто оценивал себя как счастливых[13].

Счастливые люди отличаются от окружающих тем, как они относятся к своему прошлому. Когда израильских ветеранов просили поговорить о хорошем и плохом, случившемся с ними во время службы, более счастливые люди чаще были склонны вспоминать о «старых добрых временах» как о постоянном источнике счастья и менее склонны противопоставлять им настоящее. Более счастливые были менее склонны тяготиться своими воспоминаниями о худших моментах на войне и воспринимать их как постоянный источник несчастья[14].

Подобные результаты ставят важный вопрос: что на что влияет? Может быть, некоторые люди, в силу психологической мудрости и личного опыта, видят мир и реагируют на события так, что это делает их счастливыми? Или, может быть, некоторые люди – благодаря генетике, удачному воспитанию или наличию правильных примеров для

---

[58] При этом счастливые люди активно защищают себя от более существенных угроз для их самооценки или благополучия. Счастливые старшеклассники в этом исследовании не стеснялись плохо отзываться о вузах, которые отвергли *их* (не чувствуя нужды принижать вузы, которые отвергли они сами). Они даже делали это еще активней, чем менее счастливые студенты.

подражания – попросту счастливее и поэтому склонны видеть мир и реагировать на него так, что это делает их еще более счастливыми?

И тот и другой процессы наверняка образуют своего рода благотворный или – в случае несчастных людей – порочный круг. Важный вывод из приведенных исследований состоит в том, что есть действия, которые мудрый человек мог бы предпринять, чтобы стать счастливей. Одну вещь можно почерпнуть из сказанного в четвертой главе о первичности поведения: ведите себя как счастливый человек, и вам будет легче им стать. Кроме того, не тратьте энергию, чтобы думать плохо о невыбранных путях и отвергнутых вариантах. Избегайте сравнивать себя с другими, если в результате предстанете в невыгодном свете. Радуйтесь тому, как вам бывало хорошо и как вам везло в прошлом, вместо того чтобы думать о том, чего, может быть, вам не хватает в настоящем. Но вместе с тем ищите впечатления, которые могут подарить вам счастье теперь. К сожалению, такого рода советы гораздо легче давать, чем следовать им самому. В противном случае в мире было бы гораздо меньше унылых лиц.

Во множестве книг авторы дают конкретные советы о том, что нужно сделать, чтобы в жизни стало больше счастья, как повысить душевное самочувствие. Многие из этих авторов – уважаемые ученые, чьи рекомендации опираются на их собственную исследовательскую работу[15]. Вы можете найти их сочинения в отделе психологии ближайшего книжного магазина. Здесь мы не станем обобщать всю эту огромную литературу. Не станем мы и советовать вести насыщенную социальную жизнь и выбрать себе в партнеры добросердечного и интересного человека – все это напрямую связано со счастьем, но не вполне подвластно человеческой воле. (Вы не можете просто так решить и завести себе приятный круг общения, любящего и интересного партнера или карьеру, полную свершений.) Мы беремся лишь предложить несколько практических идей, которые, по нашему мнению, могут быть хорошим подспорьем в поисках счастья. Они опираются на принципы, которые мы оба почерпнули из своих научных исследований и которые зарекомендовали себя в нашем личном опыте и в наблюдении за друзьями и коллегами. Самое важное, что это вещи, контролировать которые вам вполне по силам.

Внимание на пик и финал

Представьте, что вы с семьей планируете поездку на Кауаи, гавайский «остров садов». У вас, как и у большинства, ограничен бюджет, и надо выбирать. Есть экономный вариант: сняв квартиру в четверти мили от пляжа и отказавшись от ресторанов, вы можете растянуть свое пребывание на две недели. Альтернативой можно запланировать более короткий визит (возможно, не больше недели), зато на сэкономленное ни в чем себе не отказывать: снять дом у пляжа, слушать гавайскую гитару на концерте местной звезды и слетать в обзорную экскурсию по острову на вертолете в последний день. Что бы вы выбрали?

У исследователей-психологов есть четкий ответ на такого рода вопросы о компромиссе между качеством и количеством: пусть отпуск будет короче, но памятнее. Задним числом, когда вы вернетесь, две приятные, но не особенно яркие недели по ощущению не будут отличаться от одной. В то же время воспоминания, как вы с утра выходили из дома прямо на пляж, а потом еще раз на закате, проигрывание альбома музыкантов, которых вы слышали вживую, потягивая что-то с ромом, или сохранившиеся в памяти картины побережья Напали с высоты птичьего полета – этими впечатлениями вы будете наслаждаться всю жизнь.

Сказанное верно не только для планирования отпуска. Даниэль Канеман и его коллеги зафиксировали правило «пика и финала»: воспоминания о любом отрезке жизни, надолго определяющие ощущение радости или горя, как правило, складываются из ощущений в кульминационный момент и в конце. Как заметил Канеман, эту идею передают слова из романа Милана Кундеры «Бессмертие»: «Память не снимает фильм, память фотографирует». То, что выделяется, – это исключительные моменты, запечатленные на таких фотографиях. Формально вы будете помнить, что двухнедельный отпуск на Гавайях продлился две недели.

Но ваше общее впечатление от отпуска и чувства, которые останутся с вами, не будут особенно зависеть от длительности.

В одном из исследований, демонстрирующих этот закон эмоциональной жизни, Канеман дал группе посмотреть серию коротких приятных видеоклипов: щенки, ныряющие пингвины, волны, набегающие на песчаный берег. Другая группа просматривала клипы с неприятными сюжетами: увечья, последствия бомбардировки Хиросимы, промышленный убой скота. В обоих случаях длина нарезок варьировалась для разных участников, причем всех просили время от времени поворачивать ручку-индикатор, чтобы обозначить, насколько приятным или неприятным для них был каждый видеофрагмент. По окончании испытуемым нужно было ответить, приятное или неприятное впечатление оставил у них весь сеанс в целом.

Исследователи фиксировали, что продолжительность презентации почти не оказывает влияния на итоговую оценку удовольствия или неудовольствия от полученных впечатлений. Итоговое впечатление не становились ужаснее от длительности просмотра катастрофических сюжетов. Итоговую оценку предсказывало другое: приятным или нет было переживание в лучшие и худшие моменты и приятным или мрачным оно было в конце. То, в какой степени мы шокированы увечьем, играет большую роль в том, какое впечатление оно оставляет; как долго мы вынуждены его видеть – почти никакой. Милый щенок сильно влияет на итоговую оценку; продолжительность любования им – едва заметно[16].

Практическое применение правила пика и финала неожиданно выявлено в исследовании с участием пациентов, подвергнутых диагностической колоноскопии без обезболивающего препарата – процедуре, особенно болезненной при достижении эндоскопом дальнего участка толстой кишки. Обычно этот момент имеет место при завершении процедуры, после чего врач быстро вынимает прибор. Впоследствии немногие пациенты решаются повторить анализ через указанный врачом срок. Руководствуясь правилом пика и финала, Канеман с коллегами посоветовали врачам попробовать иной подход. Вместо того чтобы удалять эндоскоп сразу после болезненного ощущения, медик вынимал *бóльшую* часть прибора, после чего оставлял его в ближнем конце толстой кишки на мгновение (с точки зрения медицины ненужное).

Этот дополнительный этап, конечно, не приносит никакого удовольствия пациенту, однако для него это вполне приемлемый дискомфорт, в отличие от предшествующего, когда зонд был введен на максимальное проникновение. И хотя пациенты, которые испытали дополнительный дискомфорт, конечно, пережили бó льшую боль, они оценивали весь процесс как менее травматический, чем те, кому процедура была проведена по стандартной схеме. Более того, 70 % таких пациентов записались на рекомендованную повторную процедуру – заметное увеличение на фоне 50 % желающих повторить процедуру в будущем, у которых не было дополнительного этапа[17].

Рекомендации для получения удовольствия очевидны: планируя отпуск, имеет смысл пожертвовать длительностью, если за счет этого удастся устроить более впечатляющую кульминацию. Если вы сможете устроить эту кульминацию под занавес, тем лучше. Если нет, то сделайте так, чтобы путешествие окончилось на приятной ноте: в последний вечер наблюдайте закат, организуйте приятный ланч вместо того, чтобы пару часов носиться по магазинам за сувенирами, а потом лихорадочно заниматься сборами до приезда такси в аэропорт. И вообще, когда вам нужно заниматься малоприятными делами, не поддавайтесь искушению оставить их на конец. Старайтесь закончить таким делом, которое будет хоть чем-то приятным.

У вас всегда останется Париж

Представьте, что вы один из калифорнийцев, которые любят вино, но ограничены в средствах. Что было бы лучше: потратить ваши ограниченные ресурсы на стеллаж, который позволит вам хранить вино в подвале в надлежащем микроклимате, или на дегустационный

тур по нескольким ближайшим винодельням в один из вечеров? Выбор между материальными вещами с длительным сроком службы вроде стеллажа для винных бутылок и недолгими впечатлениями вроде винной дегустации (или любой другой выбор между единичным приятным переживанием и приобретением более долговечного актива) может показаться простым, если мы рассуждаем, как обычные инвесторы. Актив останется при нас надолго, а переживание возникнет и стремительно исчезнет. Разве актив не будет более благоразумным вложением? Благоразумным – может быть. Мудрым? Наверное, нет.

Научные результаты и собственный опыт указывают: что-то в этом, казалось бы, рациональном расчете упускается. Нам хорошо знакомо, сколько радости доставляет покупка нового дивана, автомобиля или кофемашины, которая умеет делать капучино. Обивка дивана пахнет свежестью и чистотой, движок под капотом урчит без признаков аритмии, а взбитая шапка, которая украшает капучино, роскошна. Но довольно скоро мы перестаем замечать запах новой обивки, не прислушиваемся к звукам мотора и воспринимаем субстанцию, покрывающую кофе, просто как пену. У большинства из нас приобретенные вещи, практически любые, быстро отступают на задний план психологического ландшафта.

Приобретенные впечатления имеют меньше шансов исчезнуть с этого ландшафта. Когда людей просят оценить самые значимые приобретения – материальные вещи либо впечатления – за какой-то период (последние месяц, год, пять лет), они сообщают, что приобретенные впечатления приносят больше удовлетворения и счастья, и называют потраченные на это деньги лучшим вложением[18]. Непосредственно после их приобретения материальные предметы и впечатления доставляют радость примерно в равной степени, однако радость по поводу материальных благ, как правило, угасает, тогда как удовольствие, которое приносят новые впечатления, длится долго[19].

Приобретенные впечатления продолжают жить и оставаться источником постоянного наслаждения в наших рассказах, бережно хранимых воспоминаниях и в подпитываемом ими ощущении нашего неповторимого «я» и его развития. Это отражено в знаменитых словах героя Хамфри Богарта в финале фильма «Касабланка», адресованных героине Ингрид Бергман: «У нас всегда останется Париж». Приобретенные впечатления со временем не увядают, мы приукрашиваем лучшие их элементы и затушевываем худшие. Поход с ночевкой, когда без конца лил дождь, медведь утащил почти всю еду, а пара в соседней палатке скандалила до поздней ночи, в будущих пересказах и воспоминаниях превращается из «какого-то кошмара» в «какой-то кошмар, просто умереть со смеху»[59].[20]

Различия особенностей адаптации и живительные свойства воспоминаний – не единственные факторы, объясняющие, почему впечатления доставляют более долговечное удовольствие, чем материальные приобретения. Впечатления менее провоцируют на сравнение, которое портит радость, с тем, что имеют другие или что прежде имели мы сами. Представьте, вы только что купили ноутбук. Едва вынув его из коробки и изучив, как он работает, вы узнаете, что знакомый тоже недавно купил ноутбук примерно по той же цене, только его компьютер лучше вашего – более быстрый процессор, больше оперативной памяти, экран с более высоким разрешением. Вы, наверное, сильно расстроитесь? Еще бы! Неприятно, когда другие, особенно кого вы недолюбливаете, вас обходят. Но и увидев рекламу компьютера, более привлекательного, чем ваш, по той же или меньшей цене – что

---

[59] Между приобретенными вещами и приобретенными впечатлениями не всегда легко провести четкое различие. Велосипеды и машины явно относятся к материальным благам, но они же одновременно служат источниками ярких положительных впечатлений. Кроме того, есть вещи – особенно памятные вещи вроде свадебного кольца бабушки или первой бейсбольной перчатки ребенка, – которые, как правило, становятся чем старше, тем ценнее. Однако это происходит потому, что они символизируют какое-то впечатление; они, как напоминание, заставляют вновь испытать драгоценные переживания прошлого. Интересно, что, когда испытуемых просят подумать о некоем приобретении (например, телевизоре или комплекте музыкальных компакт-дисков) либо с «предметной» точки зрения, либо с точки зрения приобретаемых впечатлений, те, кого ориентируют на впечатления, сообщают, что испытывают по поводу приобретения большее удовольствие.

рано или поздно случится, – вы ощутите досаду.

А теперь представьте, что вы потратили деньги не на ноутбук, а на отпуск на побережье: хорошая погода, приветливые аборигены, прекрасный компаньон – вы прекрасно отдохнули. И предположите, что вы узнали, что кто-то, кого вы, возможно, не любите, провел отпуск на том же пляже, но погода была еще чудесней, отель – уровнем повыше, а цены ниже. Или предположите, что вы увидели рекламу отдыха на еще более престижном курорте, но за меньшие деньги, чем вы заплатили за свой. Насколько неприятен будет вам *такой* поворот событий? Испортит ли ваше удовольствие это невыгодное сравнение так же, как в случае «неудачного» ноутбука? Хотя вы не прочь обменяться ноутбуками с вашим соперником, возникнет ли у вас похожее желание обменяться отпусками?

Исследования Тома и Трэвиса Картера показали, что удовольствие меньше обесценивается, если сравниваются впечатления, а не материальные приобретения[21]. Человек, расходующий время, деньги и нервы, чтобы иметь вещи не хуже, чем у соседа, реже беспокоится об удовольствии, которое получают другие люди. Впечатления чаще оцениваются сами по себе. Людей меньше волнует перспектива невыгодного сравнения, если другие больше опережают нас в приобретении впечатлений. Мы не мечтаем обменять свой отпуск или посещение концерта на то же самое у других людей; у нас и мысли не возникает обменять свои воспоминания, фотографии или истории на то же самое у других людей, даже если бы гипотетически полученное было «лучше».

Вещи и впечатления также отличаются в том, как сравнение настоящего и прошлого влияет на удовольствие. Став владельцем лучшего автомобиля, кухонного комбайна, мобильного устройства, очень трудно возвращаться к старым моделям. Однако после посещения роскошного ресторана меню вашего местного заведения быстрого питания с его пиццами или гамбургерами будет вызывать не меньший аппетит, чем раньше (эволюция, которая наделила нас предрасположенностью к соленому, жирному и сладкому – основе всякой дешевой еды, – позаботилась об этом).

Товары, считавшиеся роскошью у дедушек и бабушек (посудомоечные машины, телевизоры, кондиционеры), нашими родителями уже рассматривались как бытовая необходимость и воспринимались как данность. А вещи, бывшие роскошью для родителей (вторая машина, широкоформатные телевизоры, мобильные телефоны), теперь считаются необходимостью у американцев, принадлежащих к среднему классу. Необходимо бежать все быстрее, накапливать все больше и больше, чтобы сохранять уровень удовольствия[22], – психологи называют это гедонистической беговой дорожкой. Теория гедонистической беговой дорожки объясняет, почему уровень счастья практически не рос от поколения к поколению, несмотря на рост богатства и уровня жизни среднестатистических граждан развитых стран[23].

Впечатления, как правило, приносят долговременное удовлетворение, так как способствуют развитию социальных связей. В большинстве случаев впечатления приобретаются с кем-то: мы ужинаем в ресторане с друзьями, ездим в отпуск с семьей, посещаем концерты, ходим в походы и смотрим спортивные соревнования вместе с такими же любителями. Но даже если мы идем в ресторан или уезжаем на отдых в одиночестве, вернувшись, мы делимся впечатлениями с другими. Люди получают большее удовольствие от пережитого и чаще рассказывают о своих впечатлениях, чем о вещах[24]. В исследовании, посвященном изучению этих различий, парам студентов предлагалось познакомиться друг с другом и в разговоре касаться только материальных приобретений или только впечатлений. В результате испытуемые, делившиеся впечатлениями, понравились друг другу больше, чем испытуемые, говорившие о вещах.

На впечатлениях зиждется человеческий капитал и другого рода. Некоторые люди трепетно относятся к вещам, считая их частью своей личности. Но теми, кто мы есть, нас делают именно наши впечатления и то, что мы из них извлекаем. Имущество может быть важной частью нашей жизни, но оно редко становится важной частью *нас самих*[25], поэтому в искусстве столь популярна тема пустоты, которую испытывают некоторые люди,

когда понимают, что слишком много заботились о материальном благополучии и мало – о значимых отношениях с другими людьми и значимом жизненном опыте.

Мудрому человеку это, разумеется, известно. По этой причине литературные и кинематографические персонажи, тратящие усилия на достижение материального благополучия, практически никогда не изображаются мудрыми людьми и обычно приходят либо к печальному концу, либо (как Эбенезер Скрудж[60]) к осознанию своих заблуждений.

Мы в основном говорили, как поступил бы мудрый человек, но важно сказать и о мудрых сообществах, которые стремятся предоставить людям возможность получить приятные впечатления; они устраивают парки и пешеходные маршруты, пляжи и велосипедные дорожки, другие публичные места. Прекрасный пример – национальные парки, инициативу создания которых с присущей ему мудростью выдвинул Теодор Рузвельт и которую Уоллес Стегнер, писатель и поборник сохранения природы, назвал «лучшей идеей из когда-либо пришедших нам в голову». Те, кто считает, что главное – снижение налогов и рост личного благосостояния людей за счет отказа от такого рода общественных ресурсов для впечатлений, скорее всего, снижают уровень коллективного благополучия.

Встань и иди

Весной 1975 года Брюс Спрингстин ворвался в орбиту поп-культуры. После выпуска альбома *Born to Run*, появления на обложках Time и Newsweek и серии эпохальных выступлений в нью-йоркском клубе Bottom Line и лос-анджелесском Roxy Theater Спрингстин и его E Street Band превратились в феномен мирового значения. Хорошо известно тогдашнее заявление, сделанное рок-критиком (и впоследствии менеджером Спрингстина) Джоном Ландау: «Я видел будущее рок-н-ролла, и его зовут Брюс Спрингстин».

Вскоре после серии концертов в Roxy E Street Band приехала в Санта-Барбару, чтобы выступить в местном филиале Калифорнийского университета, в уютном помещении спортзала имени Робертсона. В ту пору Том был студентом со стесненными средствами, более продвинутые сокурсники уговаривали его купить билет и не пропустить это историческое событие. Увы, уговоры оказались безуспешны, и с тех пор его не покидает чувство сожаления.

Подобные случаи – один из самых частых примеров сожаления, которое высказывают люди. Большинство сожалеет о том, что не было сделано. В опросах предлагается перечислить несколько поводов для наибольшего сожаления, и соотношение бездействия к действию обычно составляет 2:1. Когда людей спрашивают конкретно, является их главным сожалением что-то ими сделанное или что-то не сделанное, второй вариант выбирают втрое чаще, чем первый[26]. Мы не можем вполне согласиться со стареющим повесой, который сказал: «Бóльшую часть молодости я отдал вину, женщинам и песням – оставшуюся часть я потратил впустую». Однако есть немалая мудрость в замечании Генри Джеймса: «…не сожалею ни об одном „излишестве“ своей отзывчивой юности – в нынешнем смиренном возрасте я сожалею лишь о нескольких благоприятных случаях и возможностях, которые я отверг»[27].

Результаты исследований ясно показывают, что в случае дилемм, хорошо знакомых каждому: «Стóит или не стóит?», «Ввязываться или не ввязываться?», «Подходящий ли сейчас момент?», – чаще всего предметом нашего последующего сожаления становится осторожное, а не импульсивное поведение. Конечно, иногда осмотрительность бывает оправданна. Нет ничего мудрого и никакой гарантии счастья в том, чтобы действовать в ответ на каждый импульс. Рекомендация компании Nike – «Возьми и сделай» – слишком неопределенна и поверхностна. Есть действия, которые подрывают доверие других людей

[60] Главный герой «Рождественской песни» Чарльза Диккенса, воплощение скупости. – *Прим. пер.*

или наносят им вред. О них можно потом жалеть всю жизнь (не говоря о таких последствиях, как расставание с друзьями, разрушение брака, тюремный срок). Пренебрежение осторожностью за рулем, под парусом, во время восхождения на гору, излишнее потребление калорий, алкоголя или канцерогенов – верный способ укоротить свою жизнь.

И все же общий вывод из сказанного состоит в том, что человек – это действующее, целеполагающее существо, которое, по-видимому, наиболее счастливо, когда занято каким-то активным делом. Тедди Рузвельт точно выразил этот аспект мудрости в требовании к себе и своим сыновьям «быть деятельным». А вот свидетельство видного исследователя счастья Дэвида Ликкена: «Интересно, что то, что позволяет нам превысить прогнозируемый исследователями уровень счастья, в большинстве случаев связано с нашей активностью, а не с пассивностью, активностью конструктивной, то есть это деятельность, которая имеет полезный результат»[28].

Состоянию «потока», в котором человек испытывает чувство удовлетворения от полного погружения в деятельность или даже растворения в ней, заслуженно уделяют большое внимание в научной литературе на тему счастья[29]. Однако нельзя оказаться в «потоковом» состоянии, не занявшись чем-либо активно. Это не обязательно работа в саду или прогулка на природе, это может быть и неподвижное занятие, но не просмотр телепередач, а, например, написание текста. В любом случае ключ к счастью – это выход за пределы зоны комфорта, активное взаимодействие с миром, если не физическое, то интеллектуальное или художественное.

Доказательства, что деятельность повышает субъективное благополучие, не ограничиваются только исследованием распространенных причин для сожаления. Напомним, что, когда людей просят по сигналу смартфона отчитаться, что они делают и счастливы ли они в настоящий момент, просмотр телепередач котируется довольно высоко. Он стоит ниже общения или любовных игр, но заметно выше приготовления еды или занятий с детьми. Однако когда исследователи спрашивают о более длительном и устойчивом типе удовлетворенности, они обнаруживают сильно выраженную обратную связь между временем, отданным телевизору, и самооценкой субъективного благополучия[30]. Телевизор (или видеоигры, или фейсбук) – те же пончики или пицца: в небольшом количестве это может быть замечательно, но чуть больше – и вам гарантированы апатия и угрызения совести.

Подтверждение связи активности и улучшения психологического самочувствия можно обнаружить в исследованиях самооценки тинейджеров. Самооценка в этот период обычно падает, особенно у девушек. Но у девушек, систематически занимающихся спортом, самооценка снижается значительно меньше[31]. По-видимому, активность блокирует эту распространенную угрозу для психологического благополучия. Выводы получены на основе корреляций, поэтому трудно уверенно утверждать, где причина, а где следствие. Нельзя исключить, что высокая самооценка располагает к систематическим занятиям спортом, а низкая – отвращает или что поддержка родителей одновременно повышает самооценку и делает более вероятным участие во внеклассных занятиях. Однако результаты исследований еще раз подчеркивают: если вам взгрустнулось, мудро будет что-то *сделать*. Отправиться на прогулку, позвонить другу, взяться за роман, который вы давно собирались прочесть, спланировать ужин или отпуск, а еще лучше – найти способ, как сделать кого-нибудь немного счастливей.

Идея, что счастье и благополучие прирастают активностью, согласуется с представлением о наличии у счастья эволюционной функции. Вот что говорит коллега Тома по Корнеллскому университету Шимон Эдельман в книге, которую он назвал «Счастье поиска», удачно переставив слова из знакомых нам названий книг на эту тему: «То, что накопление впечатлений вызывает приятные чувства и способствует счастью, имеет веские причины. Побуждение к исследованию, сбору информации о мире и ее использованию, чтобы уклоняться от „пращей и стрел яростной судьбы“… имеет эволюционный смысл. Приятные чувства, порождаемые опытом овладения чем-то новым, – это валюта, которой

мозгу платят за готовность его обладателя встать с дивана и отважиться выйти в мир»[32].

В этом, кстати, и психологическая подоплека часто цитируемого изречения «жизнь есть путешествие, а не место назначения». Эволюция эмоционально вознаграждает активное поведение и знакомство с внешним миром. Преследование цели и успехи на этом пути – вот что способствует счастью; владение чем-то (ценной вещью, наградой, титулом) – плохая замена. В этом же психологическая подоплека «беговой дорожки счастья». Достижение приносит удовольствие, но само достигнутое быстро становится старой новостью, отступает на задний план и утрачивает способность стимулировать нас достаточно сильно. Наш взгляд уже устремлен на новые цели и новые области применения сил. Как предостерегал нас Шекспир, «то, что добыто, исполнено; а радость живет исполнением»[33].

Можно пытаться бороться с этим свойством нашей природы, обещая себе упиваться своими победами, получать удовольствие от всякой приятной мелочи и вообще, сбавить обороты, желать меньшего, жить проще. Но за это нужно сражаться, и почти без надежды на успех. Мудрый человек, во всяком случае в нашем обществе, принимает тот факт, что работаем мы или играем, получаем ли удовольствие от хорошей компании или красоты окружающего мира, мы счастливее всего (и ведем себя в наибольшем согласии с нашей эволюционной природой), когда боремся за достижение цели и активно взаимодействуем с миром.

Два лика счастья

Представьте, что завтра в назначенное время вам дали бы возможность ощутить любую эмоцию в чистом виде. Что бы вы выбрали? Если только вы не замышляете кому-нибудь отомстить, вряд ли это будет злость. И если вы не планируете продолжать чахнуть от неразделенной любви, вряд ли это будет печаль. Мы обычно стремимся испытывать позитивные эмоции. Какие именно? Что вы бы предпочли: быть взволнованным или спокойным? Испытать приятное возбуждение или приятное умиротворение? Выясняется, что ответ на этот вопрос, скорее всего, зависит от ваших этнических корней и вашего возраста.

В замечательной серии исследований, проведенных Джин Цай, коллегой Ли по Стэнфорду, было показано, что между культурами существуют заметные различия в предпочитаемых позитивных эмоциях: одни предпочитают положительные эмоции «высокого уровня возбуждения», а другие – «низкого уровня возбуждения»[34]. В индивидуалистических обществах, таких как страны Западной Европы, Австралия, Новая Зеландия, Канада и Соединенные Штаты, люди любят, когда счастье подают взболтанным и перемешанным, и предпочитают азарт и возбуждение покою и безмятежности. Они, по всей видимости, верят в сказанное Эмерсоном: «Без энтузиазма ничего великого никогда не совершалось», «Мир принадлежит энергичным». В обществах с большей взаимозависимостью, включая Китай, Тайвань, Корею, Японию, приоритеты людей обычно противоположны. Им близки слова Лао-Цзы: «Если люди будут сохранять ясность и спокойствие, небо и земля придут к ним» – и Будды: «Услышав Учение, мудрецы становятся чистыми, как пруд, глубокий, чистый и незамутненный»[61].

В этих культурах детям с раннего возраста демонстрируется то, что Цай называет «идеальной эмоцией» общества. Например, анализ наиболее популярных детских книг в Соединенных Штатах и на Тайване показал, что персонажи американских книг шире улыбаются и заняты видами деятельности , связанными с бо́ льшим возбуждением. Поэтому было вполне предсказуемо, что, когда детям в США и на Тайване показывали два счастливых лица – с широкой улыбкой и более скромной улыбкой, – американские дети чаще, чем тайваньские, называли лицо с широкой улыбкой счастливым и говорили, что именно такими им хотелось бы быть. Маленьких тайваньцев широкие улыбки с зубами

[61] Цит. по: Дхаммапада / Пер. В. Топорова. М.: Изд-во восточной литературы, 1960. С. 82. – *Прим. пер.*

напоказ часто пугали. Сходное исследование показало, что знаменитости и позирующие модели, украшающие обложки журналов на Западе, обычно запечатлены с широкой улыбкой, тогда как на Дальнем Востоке их улыбки, как правило, более сдержанны.

Разницей идеальных эмоций подчеркивается и выбор деятельности принадлежащих разным культурам людей. В ответ на просьбу описать идеальный отпуск американцы европейского происхождения – по сравнению с соотечественниками азиатского происхождения – склонны описывать поездки, которые включают больше физической активности и меньше расслабляющих занятий. Музыка, которую предпочитают в Восточной Азии, обычно более тихая и умиротворяющая, чем музыка, любимая в США и Западной Европе. Разумеется, все это усредненные отличия. Как многие жители Восточной Азии получают удовольствие от банджи-джампинга, затяжных прыжков с парашютом и катания на сноуборде, так и огромное число американцев и европейцев готовы отдыхать с книжкой под «Лунную сонату». Приведенные здесь исследования все же выявили, что широко распространенные стереотипы о сдержанных азиатах и общительных и легких на подъем американцах имеют под собой некоторое основание.

Интересно, что эти стереотипы похожи на те, что разделяет большинство жителей западного мира в отношении молодости и старости. Считается, что молодые ищут удовольствие в активном времяпрепровождении, а пожилые больше тяготеют к тихим, спокойным занятиям. Когда Питер Таунсенд из группы The Who сказал, что надеется умереть раньше, чем состарится, он подразумевал переход от бурной жизни к тихим радостям. Западный мир превозносит молодость, а восточный почитает старость.

Кстати говоря, беспокойство Таунсенда о своей старости, судя по результатам исследований, посвященных субъективному благополучию, было явно преувеличенным – семидесятилетний Таунсенд, наверное, теперь вполне это осознает. Хотя люди склонны верить, что с возрастом счастье убывает, на самом деле имеет место обратное. Люди старшего поколения лучше, чем молодые, умеют воспринимать происходящее таким образом, что это способствует счастью[35]. Удовольствие, которое испытывают пожилые, более связано с умиротворением, но от этого не перестает быть настоящим[36]. Тот, кто мудрее, понимает, что лучше не сопротивляться, а с готовностью принять смену позитивных эмоций, которой естественно сопровождается старение, – от эмоций высокого накала к низкому.

Здесь можно извлечь еще один урок, перекликающийся с темой наивного реализма, о котором говорилось в первой главе. На Западе может считаться, что источник счастья исключительно в накале чувств и энтузиазме – что именно это и *есть* счастье (о чем говорят Эмерсон и Таунсенд). Но это только один из видов счастья, и позитивные эмоции, предпочитаемые жителями Восточной Азии или пожилыми людьми на Западе, реальны и легитимны не в меньшей степени. Взгляды и предпочтения одной культуры или возрастной группы – это лишь взгляды и предпочтения, а не обязательно истинная оценка реальности.

Как мудро поделить пирог

В научной литературе, посвященной счастью, можно почерпнуть множество вдохновляющей информации. Однако, наверное, самым ободряющим открытием является то, что люди, видимо, получают больше удовлетворения, тратя деньги не на себя, а на других. Этот факт был неоднократно зафиксирован Элизабет Данн из Университета Британской Колумбии и Майклом Нортоном из Гарварда[37]. В одном из экспериментов участникам давали $5 или $20 с заданием потратить их к пяти вечера на себя, на другого, на благотворительность. В результате потратившие деньги на других были более счастливы. В другом исследовании респондентов в Канаде и Уганде просили вспомнить о том, как они тратили деньги либо на себя, либо на кого-то другого; позже они оценивали свой уровень счастья. В обеих странах те, кого просили вспомнить о тратах на других людей, сообщали, что они более счастливы (содержание воспоминаний задавалось людям случайным образом).

Конечно, это не такой уж странный вывод. Людей с давних пор учили, что отдавать лучше, чем получать. Еврейский мудрец Гиллель отмечает: «Если не я за себя, то кто же за меня? Но если я только за себя, то что я значу?» Джон Вуден, легендарный тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета Лос-Анджелеса, говорил своим подопечным, что «невозможно провести день хорошо, если не сделать что-то для другого человека»[38]. И все-таки не может не утешать знание, что это надежно установленный факт, а не просто еще один случай, когда нам хочется, чтобы что-то было правдой.

Распространяется ли эмоциональное вознаграждение за альтруизм на что-то большее, чем индивидуальные поступки, например на внутреннюю политику государств или распределение национального богатства? Свойственно ли странам, достигшим большего экономического равенства, достигать также и большего коллективного счастья? Мы рассмотрим данный вопрос чуть позже в этой главе. А для начала сосредоточимся на более узкой теме: какое распределение богатства люди (конкретнее, – американцы) считают оптимальным для общества в целом?

Учитывая поляризацию, царящую сегодня в американской политике, можно было бы подумать, что люди, представляющие разные сегменты политического спектра, будут смотреть на этот вопрос по-разному. Либералы (в американском понимании этой политической идеологии), наверное, отстаивали бы что-то вроде системы «государства-няньки», как Дания или Швеция, при которой наименее преуспевшие члены общества не утрачивают чувства достоинства и уверенности в завтрашнем дне, потому что государство берет на себя заботу об их медицинских, образовательных и продовольственных потребностях. Консерваторы же, наверное, заверяли бы, что подобное государство формирует у людей ощущение зависимости и неспособно адекватно поощрять собственный труд и инициативу граждан, их личную ответственность за свою жизнь.

Однако на самом деле в этом вопросе поляризация гораздо меньше, чем можно было бы ожидать. Когда Майкл Нортон и Дэн Ариэли спросили американцев из репрезентативной выборки, какая часть общего богатства Соединенных Штатов «должна» принадлежать самым богатым 20 %, самым бедным 20 % и каждой 20 %-й группе в промежутке, они обнаружили минимум разногласий. Мужчины и женщины, либералы и консерваторы, состоятельные и стесненные в средствах – все придерживались примерно одной идеальной модели распределения богатства[39]. Политические консерваторы и либералы могут расходиться в вопросе, как достичь желаемого положения, в какой пропорции сочетать налоги и госзатраты, но в общих чертах они представляют приемлемый уровень неравенства одинаково. И вы, наверное, удивитесь, узнав, что это устраивающее всех распределение богатства довольно близко к тому, что существует в Швеции[62].

Разумеется, немногие консерваторы ответили бы утвердительно, если бы их спросили напрямую, будет ли способствовать общему благосостоянию Соединенных Штатов рассредоточение богатства в стране так же, как в Швеции. Но если их спросить, не упоминая конкретных стран, какой процент общего богатства должен принадлежать каждой из пяти 20 %-х групп населения, упорядоченных по уровню богатства, консервативные респонденты предлагают оптимальное распределение богатства, которое примерно совпадает с реальным в современной Швеции.

И дело не только в единодушии большинства американцев по поводу оптимального распределения богатства. Оказывается, если исходить из преумножения коллективного счастья как цели общества, то они еще и правы. Исследования демонстрируют, что значительный имущественный разрыв способен негативно влиять на общее психологическое самочувствие общества. Конечно, привилегированные слои сполна наслаждаются своими

---

[62] Заметьте, что Нортон и Ариэли спросили респондентов о распределении *богатства*, а не *доходов*. Как показывает Тома Пикетти в своем бестселлере «Капитал в XXI веке», именно постоянно растущий разрыв в богатстве, а не доходах больше всего входит в противоречие с представлением людей о справедливом обществе.

финансовыми возможностями и самим фактом, что они намного обеспеченней своих соседей. Но мало кто из них получает удовольствие от созерцания чужой нужды и отчаяния. Подобное сопоставление может даже спровоцировать у процветающего меньшинства чувство вины. Беднейшие же слои чувствуют постоянный стресс перед пропастью, разделяющей их и тех, кто живет вполне обеспеченной жизнью, не говоря уже о «богатых и знаменитых».

Экономист Роберт Фрэнк и политолог Адам Левин изучали объективные показатели благополучия в ста наиболее плотно населенных графствах Соединенных Штатов, различающихся неравенством доходов[40][63]. Выяснилось, что в графствах с более высоким уровнем неравенства чаще разводятся и чаще объявляют о банкротстве, тратят больше времени на путь от дома до работы и обратно.

Все это, понятно, отнюдь не способствует счастью. Отрицательные эмоциональные последствия разлада в семейной жизни и финансового краха очевидны. Менее же очевиден факт, что долгая дорога на работу и с работы – один из источников неудовлетворенности повседневной жизнью, к которому люди, по-видимому, *не* адаптируются. (Поэтому, если у вас есть выбор, устройте так, чтобы тратить на дорогу меньше времени, особенно в автомобиле, – это верный способ сделать себя счастливее[41].)

Фрэнк и Левин утверждают, что выраженное неравенство доходов пагубно сказывается на том, что люди считают необходимым для счастливой и полноценной жизни. Дом площадью около 200 м^2 может казаться довольно вместительным жилищем, пока вы не увидели более просторный и роскошный дом богатого родственника (этот богатый родственник почувствует что-то похожее, когда увидит особняк интернет-миллиардера, который фигурирует в последнем номере Architectural Digest). «Камри» кажется вполне комфортабельной машиной, пока вы не прокатились на «Лексусе» бывшего сокурсника, который успел сорвать куш на биржевом ажиотаже вокруг доткомов. Недовольство собственной участью, провоцируемое сравнениями с зажиточными друзьями, соседями или коллегами, заставляет людей хотеть большего : бóльших домов, лучших машин, модной одежды, гаджета последней модели.

Однако соревнование с соседями обходится недешево, и издержки отнюдь не ограничиваются деньгами. Люди работают больше, чтобы иметь возможность не отстать в конкурентной гонке, жертвуя временем, предназначенным семье. Это повышает вероятность развода. Ради более зажиточного образа жизни идут на неоправданный финансовый риск. Чтобы позволить себе более просторный дом, многие готовы переселиться подальше от работы туда, где недвижимость подешевле, но мучительны поездки до работы и обратно, к жизни в отрыве от друзей, бывших соседей и родственников. Все эти решения снижают как индивидуальное, так и коллективное благополучие.

Порочный круг, который мы здесь описываем, возникает не тогда, когда бедные сравнивают свое положение с положением баснословно богатых. Людям свойственно сравнивать себя с теми, кто находится на их уровне или чуть повыше[64]. Однако эти сравнения запускают цепную реакцию по всем ступеням социально-экономической лестницы. Университетские профессора не сравнивают свои дома и машины с домами и машинами преуспевающих менеджеров инвестиционных фондов. Однако когда менеджеры инвестиционных фондов обзаводятся все более шикарными особняками и все более высококлассными машинами, их новые приобретения меняют стандарты того, что считается желательным на следующей за ними более низкой ступени экономической лестницы – среди

---

[63] Авторы вычисляли коэффициент неравенства для каждого графства путем деления дохода 90-го перцентиля на медианный доход. – *Прим. науч. ред.*

[64] Это верно для сравнений не только в отношении богатства, но практически в любой плоскости, будь то интеллект, привлекательность, способность послать не берущийся мяч через весь корт бэкхендом или изощренность украшений, которыми декорируется дом перед новогодними праздниками.

успешных адвокатов, врачей и агентов по недвижимости.

А вот особенности *их* потребления уже влияют на то, что профессора считают приемлемым и что они покупают. Поменявшиеся потребительские привычки профессоров изменяют желания и воспринимаемые потребности тех, кто стоит ступенью ниже, и так далее. Привычки очень богатых, таким образом, могут оказывать негативное влияние на психологическое благополучие людей, далеко отстоящих от них на экономической лестнице, даже если бедные и средние слои никогда не сравнивают себя с богатыми напрямую.

Неравенство доходов также может играть роль в том, что касается главной угрозы благополучию. На рис. 6.1 статистика убийств сопоставлена с уровнем неравенства доходов в пятидесяти штатах США (неравенство измерялось иначе, чем у Фрэнка и Левина)[42]. Связь очевидна: так, в Калифорнии и Луизиане уровень неравенства выше и количество убийств на душу населения больше, чем в Висконсине или Юте, штатах с низким уровнем неравенства. Следует подчеркнуть, что именно *неравенство* доходов, а не их уровень соответствует уровню убийств. Более того, если сопоставить статистику убийств в разных штатах не с неравенством, а с медианным доходом, четкой зависимости не обнаруживается. Живете вы в относительно бедном или богатом штате, по-видимому, не имеет значения, но если вы живете в штате, где велик разрыв между бедными и богатыми, это оказывается очень важно.

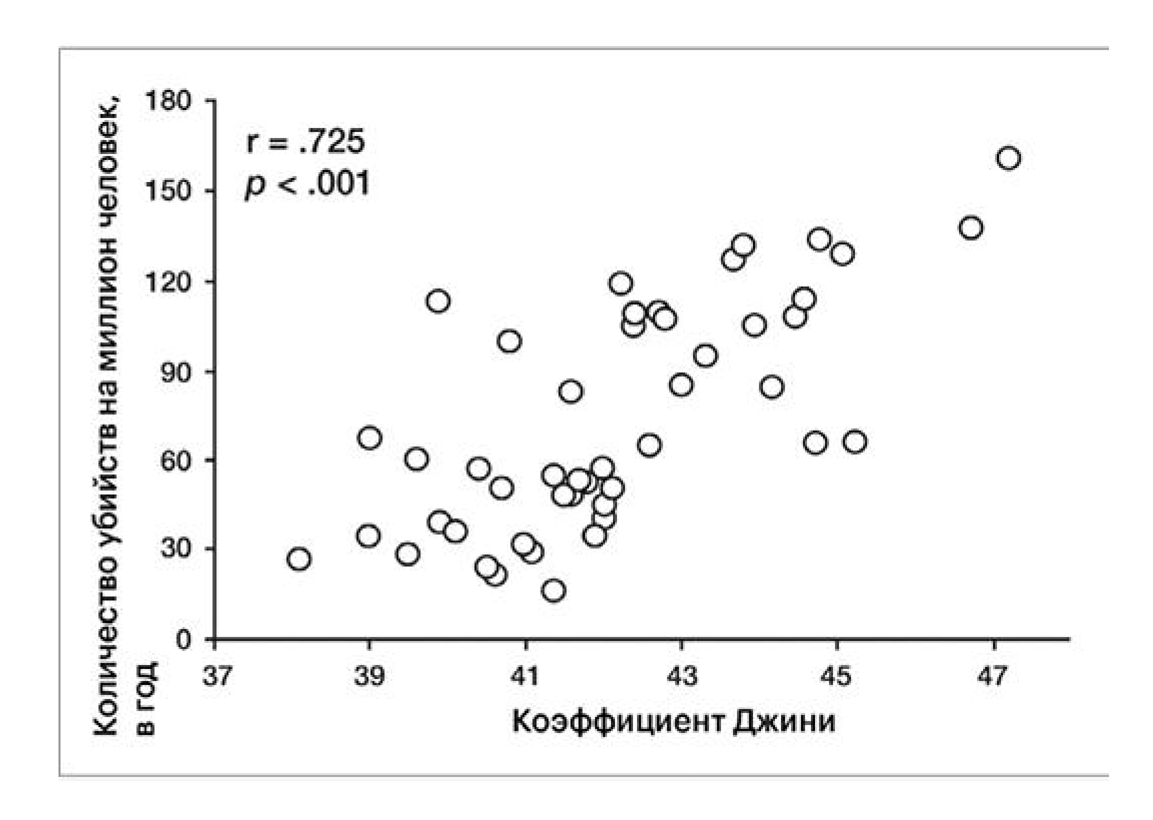


Рис. 6.1. Соотношение между статистикой убийств и коэффициентом Джини (показатель неравенства доходов) в 50 штатах США. (Источник: Daly, Wilson, & Vasdev, 2001)

Эта связь сохраняется и для статистики убийств в десяти провинциях Канады. Когда вы отображаете соотношение между неравенством и убийствами в Канаде и Соединенных Штатах на одной и той же картинке (рис. 6.2), результат заставляет американцев призадуматься: канадские провинции по сравнению с американскими штатами характеризуются гораздо более низким уровнем и неравенства, и убийств.

Нужно, конечно, учесть, что приведенные данные указывают только на параллельность изменений неравенства и убийств, сами по себе они не помогают определить, где причина, а где следствие. К тому же Канада и Соединенные Штаты отличаются в целом ряде важных аспектов. В то же время эти страны достаточно похожи, чтобы серьезнее отнестись к гипотезе, согласно которой высокий уровень неравенства доходов создает условия, благоприятные для крайних проявлений антисоциального поведения.

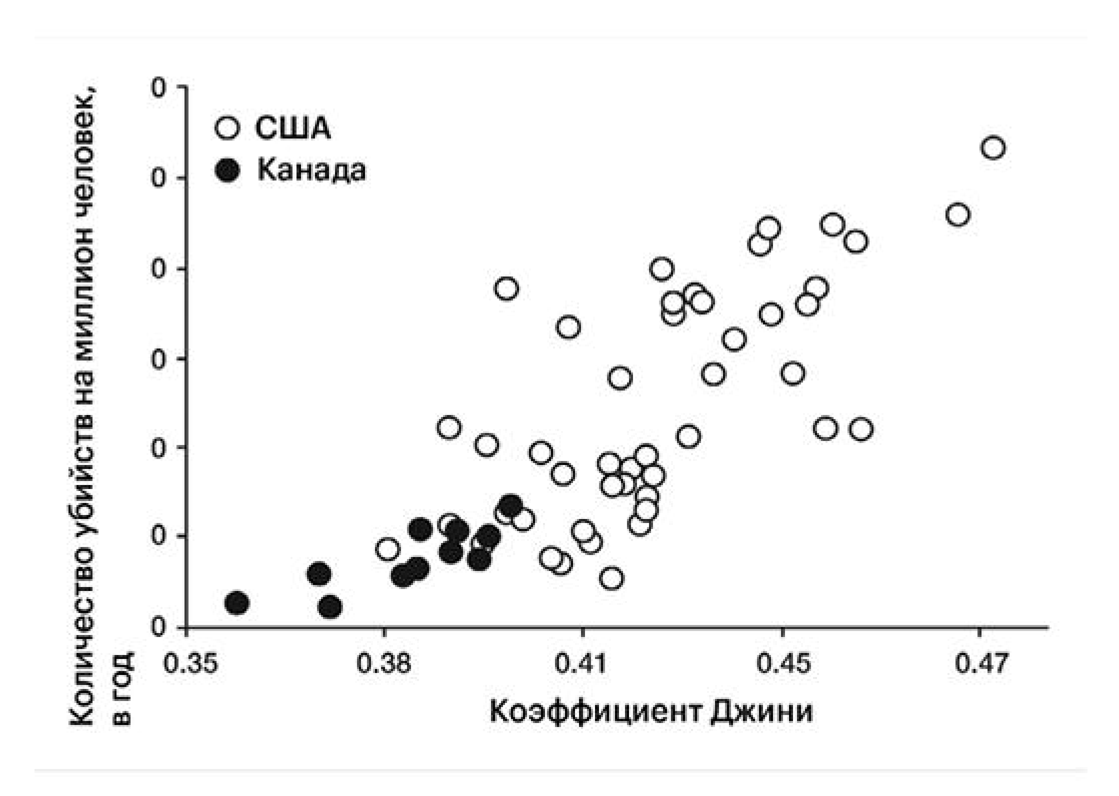


Рис. 6.2. Соотношение между статистикой убийств и коэффициентом Джини в 50 штатах США и 10 провинциях Канады. (Источник: Daly, Wilson, & Vasdev, 2001)

Является ли это доводом в пользу принятия именно либеральной политической программы? Не обязательно. Вспомните, что и американские консерваторы, и американские либералы хотели бы жить в мире, где богатство распределено более равномерно, чем в современных Соединенных Штатах. Расходятся они лишь в том, каким путем двигаться к этому взаимоприемлемому идеалу. Никто не оспаривает, что современная глобальная экономика ведет к концентрации богатства, предоставляя все более гигантские суммы находящимся на вершине пирамиды руководителям корпораций, финансистам и др. В то же время она подрывает экономический потенциал более многочисленного контингента, составляющего малообеспеченный класс и нижнюю прослойку среднего класса. Если так, то забота об этой широкой экономической базе стала бы мудрой экономической политикой[43]. Если мы стремимся к обществу, в котором больше счастья и меньше насилия, то меры, усугубляющие негативное влияние глобализации на расслоение доходов, должны отклоняться, а инициативы, сдерживающие рост неравенства, подлежат реализации.

В этой главе мы говорили, как представляют счастье древние мудрецы и современные ученые. Мы обратили внимание на научные результаты, которые противоречат устоявшимся представлениям о счастье и, возможно, вашей интуиции. Параллельно мы дали несколько рекомендаций, которые сравнительно нетрудно выполнить. Тратьте чуть больше на впечатления и чуть меньше на вещи. Пользуйтесь правилом кульминационного («пикового»)

и конечного момента. Когда вам грустно, заставьте себя встать с дивана, но не для того, чтобы открыть банку пива, а чтобы что-то сделать, в идеале – для другого человека. Если вы отнесетесь к этим крупицам мудрости всерьез, вы приблизитесь к тому, чтобы стать мудрее и счастливее.

Однако мудрость требует понимания, как поиски счастья одного человека могут пересечься с поисками другого и привести к конфликту. Конфликты – неизбежная часть жизни. Ключевой вопрос – как научиться управлять ими. Итак, в следующей главе мы поговорим на тему более мудрого отношения к конфликтам и их урегулированию.

7. Почему мы не можем «просто ладить друг с другом»

Один достопочтенный раввин и один не менее достопочтенный имам взобрались на вершину горы Синай, где им даровали возможность задать Богу один вопрос. Разумеется, вопрос, на котором оба сошлись, был следующим: «Наступит ли когда-нибудь мир между евреями и арабами?» Бог помолчал немного, вздохнул и ответил: «Наступит, но не при моей жизни».

Израильско-палестинский конфликт знаком большинству американцев лучше всего и больше всего вызывает чувство безнадежности. Благонамеренные третьи силы и здравомыслящие умеренные с обеих сторон предлагают различные проекты соглашений, которые могли бы улучшить повседневную жизнь и того, и другого народа. Большинство израильтян и палестинцев высказываются за «двухгосударственное решение»[65]. Но патовая ситуация сохраняется.

Как-то во время встречи видных представителей палестинской и израильской стороны в Стэнфорде один из палестинцев задумчиво сказал: «Сколько туристов привлек бы маршрут, если бы можно было свободно пересекать границы на автобусе с кондиционером, чтобы осмотреть церковь Гроба Господня, мечеть аль-Акса и другие священные места Иерусалима и Вифлеема, древние сокровища Петры. Потом отправиться к пирамидам и Сфинксу, пробовать разную еду, останавливаться в древних городах, любоваться по дороге зеленью долин и вернуться в Тель-Авив, где шикарные пляжи и кипит ночная жизнь». Туризм, не стоит и говорить, – только одна из взаимовыгодных возможностей, которые появятся с воцарением мира. Роберту Кеннеди принадлежат знаменитые слова: «Есть те, кто смотрит на вещи, как они есть, и спрашивают: а зачем? Я мечтаю о вещах, которых никогда не было, и спрашиваю: а почему бы нет?» Нигде подобная установка не актуальна так, как на Ближнем Востоке.

Невозможность реализовать вдохновляющие мечты о мире на Ближнем Востоке производит особенно трагическое впечатление, потому что мир, безопасность, достойный уровень жизни для всех, терпимость к меньшинствам, свободный доступ к местам, имеющим культурное и религиозное значение для трех религий, компенсация пострадавшим во время конфликта – давно ясные цели. Однако цели недостижимые. Всякий раз в ответ на очередное предложение о взаимных уступках одна или обе стороны конфликта заявляют, что этот вариант не соответствует их минимальным требованиям. Ряды умеренных политиков редеют, пессимизм и недоверие становятся глубже, сторонники жесткой линии доминируют. Статус-кво продолжает быть тяжким бременем палестинцев, а израильтяне испытывают неуверенность в своем будущем. Периодически вспыхивает прямое и ответное насилие с трагическими последствиями для множества семей.

Мы не питаем иллюзий насчет своей способности указывать выход из этого и других

---

[65] Двухгосударственное решение – термин ближневосточной политики, означающий решение израильско-палестинского конфликта путем образования двух равноправных и независимых государств на территории нынешнего Израиля – еврейского и арабского. – *Прим. пер.*

конфликтов, но можем предложить подход, который поможет читателю стать более мудрым и искушенным потребителем новостей, сохранять здравомыслие, когда вокруг возбужденно спорят о том, кто виноват и что нужно предпринять для достижения справедливого мирного урегулирования в проблемных зонах планеты. Нам кажется, что мы также можем помочь эффективнее справляться с повседневными конфликтами, которые являются неотъемлемой частью сосуществования с окружающими.

Разногласия и конфликты между отдельными людьми, группами и целыми обществами всегда были неизбежным фактом человеческого существования. Семейные пары не соглашаются друг с другом, как разделить обязанности по воспитанию детей, как тратить (и откладывать) деньги, куда отправиться в отпуск (не говоря о более интимных вопросах). Занимающие выборные должности и электорат расходятся в том, на какие нужды направить налоговые поступления и какими должны быть источники этих поступлений, что следует или не следует делать для обеспечения здоровья, образования и экономического благосостояния граждан. Гражданские активисты и капитаны бизнеса по-разному смотрят на законы и нормативные требования, которые влияют на величину прибыли, капитал акционеров, условия труда и качество окружающей среды. Соединенные Штаты и другие страны, давно достигшие экономического успеха, спорят с недавно возникшими экономическими гигантами о том, кто должен нести издержки борьбы с глобальным потеплением (тема, которую мы будем обсуждать в девятой главе).

Некоторые причины разногласий и конфликтов вполне очевидны, и кое о чем мы уже говорили в этой книге. В любом споре стороны имеют разные мотивы и интересы, разные цели и приоритеты, а нередко и разную информацию и ожидания. Они смотрят на проблему сквозь разные «замочные скважины», фильтры и линзы. Когда они не соглашаются и мешают друг другу достигать своих целей, накапливается недовольство и раздражение, и стороны обвиняют друг друга в безрассудности, несговорчивости, недобросовестности.

И все же даже самые безнадежные конфликты иногда разрешаются. Это происходит, по крайней мере теоретически, когда обе стороны начинают видеть, что издержки продолжения противостояния более не оправданны. На этой стадии стороны взвешивают, от чего они готовы отказаться, чтобы получить желаемое, и заключают соглашение, по которому каждая сторона жертвует чем-то, что она ценит меньше другой, в обмен на получение того, что она ценит больше. Все это в теории. К тому, что происходит на практике, мы вернемся позже.

Так, учителя в школьном округе больше беспокоятся о сохранении занятости и ожидаемого уровня пенсии, чем о сохранении конкретного места работы. Они вполне довольны зарплатой, но прожиточный уровень слегка подрос со времени ее последнего повышения. В то же время совет школьного округа больше беспокоится о возможности оперативно распоряжаться человеческими ресурсами, чтобы удовлетворить кадровые потребности будущего года, и знает, что, с учетом ограниченного текущего бюджета, может предложить лишь небольшое повышение зарплаты. Члены совета могут отдавать себе отчет, что будущие пенсионные обязательства не обеспечены полностью, однако они готовы переложить это бремя на будущих членов совета и будущих налогоплательщиков. Если на переговорах ни одна сторона не пожелает пойти на компромисс, то забастовка в принципе возможна, но характер компромисса уже понятен: сокращения учителей не будет, но совет получает право переставлять их по своему желанию; прибавка к зарплате будет незначительной, но действующий пенсионный план никто не тронет.

Экономисты назвали бы такой обмен «эффективным»: он использует разницу в приоритетах сторон таким образом, что обе в результате оказываются в лучшем положении, чем прежде. Эффективный обмен – ключ к успеху не только для прекращения конфликтов, но и в любых коммерческих сделках – от повседневного обмена наличных денег на товары и услуги до заключения торговых соглашений между странами[1]. Так почему же оппоненты столь редко приходят к договоренностям, которые служат их обоюдным интересам и оберегают от открытого конфликта? Почему отдельные люди, группы и государства с разными потребностями и целями начинают ненавидеть друг друга, обмениваются

оскорблениями и обвинениями в лицемерии, от чего дальнейшие переговоры только осложняются? Самое главное: почему они терпят последствия открытого конфликта, если завершение спора послужило бы обоюдной пользе? Почему они не стремятся заключить эффективную сделку и не освободят силы и ресурсы для решения других задач?

Как правило, в ответ на это каждая сторона заявляет, что оппонентам следует вести себя разумнее. Однако у того, кто мудрее и кто знаком с феноменом *наивного реализма* (см. первую главу), найдется подробное и полезное объяснение причин невозможности достичь согласия и преодолеть враждебность, которая крепнет по мере продолжения конфликта. Мы надеемся, что теперь вы способны дать такое объяснение.

Стороны, не способные достичь согласия по важным вопросам, обвиняют друг друга в необъективности и неразумности. Стороны подозревают друг друга в корыстности, идеологической зашоренности, лживости. Во имя достижения согласия, учитывая историю конфликта и текущее положение дел, каждая сторона ожидает компромисса от *другой* стороны. Каждая сторона высоко оценивает только собственные шаги к компромиссу, считая, что в предложениях оппонентов нет никакой настоящей уступки и поэтому они не заслуживают ответного шага навстречу. В длительном конфликте такие оценки игнорируют контекст: невозможность достичь согласия видится уже не как отражение реального положения дел, а как следствие определенных черт характера другой стороны. Одним словом, наивный реализм представляет собой мощный психологический барьер для поиска и достижения согласия. Он также усиливает другие барьеры, которые мы будем обсуждать в этой главе.

Переговоры с нулевой и ненулевой суммой

Теоретики переговорного процесса различают переговоры с нулевой и ненулевой суммой. Это разделение интуитивно понятно: в конфликте с нулевой суммой (например, между продавцом и покупателем автомобиля) каждый доллар, потраченный одной стороной, соответствует доллару, полученному другой. Выигрыш одной стороны есть такой же по величине проигрыш другой, и суммарная ценность благ, которыми обладают обе стороны, в результате соглашения не меняется. В конфликтах с *не*нулевой суммой выиграть от соглашения могут обе стороны, что достигается мудрым обменом уступками. Например, составляя планы на медовый месяц, невеста может больше беспокоиться о качестве отеля, чем о его местонахождении, жених же – о месте, чем о виде из окна или удобстве постели. Однако очевидно, что у каждого есть желание сделать другого счастливым, и как только они разберутся, кого что больше заботит, они согласуют свои планы на медовый месяц. Если они проявят мудрость, то могут даже дать понять, что их заботит *только* счастье друг друга.

Опытные посредники заметят, что даже конфликты, кажущиеся антагонистическими (то есть с нулевой суммой), имеют (или могут быть *модифицированы*, чтобы иметь) кооперативное решение с обоюдным выигрышем (*win-win*). Это часто случается, когда стороны намерены продолжать отношения. Сделки с нулевой суммой преобразуются в решения, когда выигрывают обе стороны и никто не жертвует ничем, что ему по-настоящему важно.

В классических примерах из учебников конфликтологии речь идет о разделе дюжины лимонов или дюжины яиц либо о пользовании машиной двумя совладельцами. В первом случае одному человеку нужна только кожура лимонов, чтобы сделать цукаты (или приготовить какую-нибудь другую из тридцати одной вещи, для которых, как утверждает Гугл, требуется лимонная кожура), а другому – только сок для лимонада. Во втором примере одному нужны только яичные белки, чтобы испечь торт, а другому – только желтки, чтобы замешать в пудинг. В более жизненном третьем случае одному владельцу машина нужна для прогулок в выходные и ночных приключений, а другому – для поездок на работу с понедельника по пятницу.

Если стороны четко формулируют свои потребности, соглашение достигается легко в

каждой из предлагаемых ситуаций. Более характерны случаи, в которых обе стороны вынуждены делать уступки, на которые им не хотелось бы идти. И поэтому каждая из сторон стремится минимизировать то, от чего придется отказываться, и максимизировать то, что она получит.

Дилемма участника переговоров

Когда договаривающиеся стороны пытаются сформулировать условия обмена так, чтобы разница потребностей и приоритетов сторон могла дать на выходе взаимовыгодный результат, у каждой из них конфликтуют две установки. Смысл такого конфликта хорошо выражается известной метафорой приготовления и деления пирога. И той и другой стороне выгоден большой пирог, то есть суммарная польза для обеих сторон, которая достигается благодаря открытому обмену информацией о предпочтениях. Но каждая сторона стремится заполучить и как можно бо́ льшую часть этого пирога. Стало быть, у каждой из сторон появляется мотив придерживать информацию, изображать отсутствие интереса к аспектам соглашения, которые принесут больше выгоды, и притворяться, что не желает отказываться от вещей, в которых на самом деле не заинтересована.

Цель подобной жесткой тактики – выторговать себе больший кусок пирога, однако сопутствующие секретность, обман, запугивание могут создать враждебный настрой, испортить перспективы будущих продуктивных отношений и сократить размер будущих пирогов. В частности, она вредит перспективам будущего сотрудничества «услуга за услугу»: одна сторона делает уступку, выгода от которой для оппонентов гораздо больше, чем для нее издержки, и исходит из понимания, что другая сторона сделает то же самое впоследствии, когда выгоды и издержки будут распределены обратным образом. Политики часто занимаются таким обменом, когда речь идет о поддержке законопроекта, который принципиально важен для одного законодателя, но не для другого. Оба осознают, что конфигурация приоритетов наверняка поменяется на противоположную при рассмотрении будущего законопроекта и их гибкость будет вознаграждена.

Существуют также барьеры для достижения соглашения, которые создаются факторами, ограничивающими возможность переговоров[2]. Так, иногда попросту отсутствует открытый канал коммуникации: стороны не отвечают на звонки друг друга, одной или обеим сторонам запрещено контактировать с друг с другом. Или ответственные лица, способные выработать комплекс взаимовыгодных компромиссов, связаны прежними обязательствами. Политики, которые обещают «не утвердить ни одного нового налога» или «не допустить превращения коммунального жилья для неимущих в кондоминиумы», могут тем самым закрыть возможность для заключения соглашений, которые в ином случае принесли бы пользу большинству избирателей.

Барьером могут быть различные нормы и правила. Приют для бездомных может быть лишен возможности забирать остатки еды из ресторанов и у фирм, обслуживающих банкеты, потому что это запрещают санитарные службы. Свою роль может играть и так называемая проблема агента-принципала: адвокаты могут быть заинтересованы в затягивании решения юридических конфликтов, что обеспечивает им неплохой доход, но истощает ресурсы клиента. Или лидеры вооруженных формирований могут противиться перемирию, если оно положит конец боевым действиям и вынудит их искать работу вне поля боя, особенно если они неплохо справляются с командованием войсками, но не имеют хорошо оплачиваемой гражданской специальности.

Волшебного решения для преодоления подобных барьеров не существует. Однако мы советуем помнить о них, когда вы досадуете, что «другая сторона» не желает идти навстречу. Это слишком человеческая слабость – понимать стратегические и ситуационные препятствия, которые не дают вашей стороне действовать быстро или делать первый шаг, но в то же время совершать фундаментальную ошибку атрибуции (вспомним вторую главу!), приписывая оппоненту «умышленное затягивание». Когда люди конфликтуют, они особенно

склонны переоценивать, в какой степени чужое поведение определяется чертами характера и личными недостатками, и недооценивать, в какой степени оно является следствием тех же ситуационных влияний, которые давят на их собственное поведение[66].[3]

Помимо описанных, есть еще один вид барьеров на пути достижения взаимовыгодных соглашений. Мы начнем его обсуждение с цитаты, в которой говорится о важном историческом моменте и содержится на редкость проницательное и мудрое замечание.

Психологические барьеры

> «И все же остается еще одна стена. Эта стена представляет собой психологический барьер между нами; барьер подозрительности; барьер отчуждения; барьер страха и лжи; барьер галлюцинаций при отсутствии дела, поступка, решимости; барьер искривленного и пропитанного ядом толкования каждого события и заявления. Это психологический барьер, который, как я упоминал в официальных заявлениях, составляет 70 % всей проблемы. Сегодня, пользуясь этим моим визитом, я спрашиваю: почему бы нам не протянуть друг другу руки с верой и искренностью, чтобы вместе мы смогли разрушить этот барьер?»
>
> *Из речи Анвара Садата, президента Египта, перед израильским Кнессетом. Иерусалим, 29 ноября 1977 года*[4]

Как отметил президент Садат в своем историческом обращении к израильскому Кнессету, самыми главными барьерами для согласия, или, во всяком случае, самыми труднопреодолимыми, часто являются психологические[67]. Изучение этих барьеров было и остается основным проектом Ли и его коллег в Стэнфордском центре по проблемам международных конфликтов и переговоров (Stanford Center on International Conflict and Negotiation)[5]. Тот, кто мудрее (в том числе в залах заседаний советов директоров или в кабинетах, в которых руководители государств сочиняют свои программы), не забывает о важности этих барьеров. Обсуждая эту тему, мы поделимся знаниями, почерпнутыми из опыта работы Стэнфордского центра в Ирландии, на Ближнем Востоке и в других проблемных регионах мира, из разговоров с ветеранами-дипломатами, которые представляли свои страны за столом переговоров или служили посредниками в международных конфликтах, а также из наших собственных и чужих научных исследований.

По нашему убеждению, понимание природы этих барьеров – важный первый шаг для тех, кто на практике занят поиском возможностей для обуздания конфликтов, улучшением отношений и подготовкой почвы для содержательного разрешения ожесточенных споров. Это поможет не сетовать на провал переговоров, объясняя его человеческими недостатками – упрямством, жадностью, подозрительностью.

Стремление к справедливости

Соглашение, улучшающее статус-кво, может быть отвергнуто участниками конфликта не потому, что те рассчитывают получить лучшее предложение в будущем, и не потому, что они хотят создать себе репутацию жестких переговорщиков. Причина может быть в том, что

---

[66] Это различие представляет собой частный случай более общего отличия между объяснением события самим участником или наблюдателем, которое было описано Недом Джонсом и Ричардом Нисбеттом.

[67] Точность оценки Садата (70 %) заслуживает внимания. Он не сказал «две трети», или «три четверти», или 90 %, – все это привычные «круглые цифры» в таких обстоятельствах. С учетом столь конкретного процентного показателя (находящегося где-то между двумя третями и тремя четвертями), складывается впечатление, что он основательно продумал свою оценку.

одна или обе стороны считают сделку несправедливой, поскольку другая сторона приобретет в итоге бóльшую выгоду. Таким образом, стороны предпочитают отказаться от собственной потенциальной выгоды и нести издержки продолжающегося конфликта – лишь бы не принимать то, что считают несправедливым и даже унизительным.

Забота о справедливости актуальна для любых переговоров, особенно в затяжных межгрупповых конфликтах, где одна сторона намного сильнее. Обе стороны считают, что имеют право на «справедливое» соглашение, учитывающее сравнительную силу и легитимность притязаний. Требование справедливого решения усложняет задачу участников переговоров, особенно когда их личные представления о справедливости не совпадают из-за различного понимания истории и сущности конфликта. Трудности множатся, если обе стороны смотрят на притязания и аргументы оппонентов через призму наивного реализма.

Это относится и к конфликту, положить конец которому надеялся президент Садат. Каждая сторона уверена, что в прошлом вела себя более благородно в отношении противника, что прегрешения против нее куда серьезнее, и теперь требует не больше, чем причитается по праву. Кроме того, обе стороны убеждены, что именно их интересы требуют большей защиты в любом возможном соглашении, в частности отказа от неоднозначных формулировок, которые могли бы создать в дальнейшем лазейки для возможных злоупотреблений противостоящей стороны.

Не исключено, что обе стороны имеют разное представление о будущем: кто станет сильнее спустя время, чьи гарантии можно принимать на веру? Эти отличия могут привести к несогласию по поводу сбалансированности любого проекта урегулирования. Даже когда обе стороны осознают, на какие компромиссы они должны пойти для заключения договора, им кажется, что по сравнению со справедливым исходом именно их стороне придется согласиться на меньшее и пожертвовать бóльшим.

Как подсказывает рассмотрение наивного реализма, каждая сторона также верит, что любой незаинтересованный наблюдатель признáет ее правоту и что оппоненты поступают не слишком разумно, отстаивая свои непомерные запросы. Когда посредник предлагает очередной проект, призывающий к болезненным уступкам и пониманию, что отсутствуют абсолютные гарантии относительно будущего, можно наверняка ожидать сдержанную реакцию обеих сторон. К тому же каждая сторона, скорее всего, будет недовольна сдержанностью контрагентов, поскольку в предложенном плане им обещано больше, чем они заслуживают, а они вместо этого требуют дополнительных уступок. Печальный перечень трудностей помогает понять историю затянувшегося израильско-палестинского тупика на Ближнем Востоке, конфликта, который продолжает служить пробным камнем для большинства исследований, посвященных психологическим барьерам в разрешении споров.

Когнитивный диссонанс и рационализация

Жертвы, которые пришлось принести в ходе затяжных конфликтов обеим противоборствующим сторонам, – еще одно препятствие для соглашения. Предпринятые в прошлом действия и то, чем пришлось за них заплатить, увеличивают психологическую цену компромиссов, необходимых для успеха очередной попытки урегулирования. Снова оживают «рациональные» обоснования, которые позволяли сторонам оправдывать их прошлые жертвы и страдания, снова вспоминается неприятие предыдущих соглашений – и все это мешает принять нынешнее предложение, которое часто ничем не лучше, а может быть, и хуже того, что было возможно в прошлом.

Боевой клич непримиримых во всех его вариантах хорошо всем знаком: «Мы не можем предать память товарищей, отдавших жизнь за наше дело»; «Бог (или история) на нашей стороне»; «Наступит день, когда остальной мир очнется и признает правоту наших целей»; «Мы не можем иметь с ними дела, потому что не можем им доверять»; «Наша решимость сильнее, потому что сила в правде». Эти призывы и угрозы в адрес тех, кто им не внемлет, увеличивают шансы сохранения тупика, даже если обстоятельства благоприятствуют

урегулированию или безрассудность дальнейшей борьбы становится очевидней.

Попытки сторон в ходе затяжных конфликтов избавиться от когнитивного диссонанса не ведут, как видим, ни к чему хорошему, но есть все же одно оптимистическое соображение. После того как договоренность *уже* достигнута, свойство людей рационально оправдывать свои прошлые действия (см. четвертую главу) может сыграть конструктивную роль, особенно если договоренность была достигнута без внешнего давления, если ради нее были принесены жертвы и была предпринята попытка отстоять ее публично. В этих условиях противоборствующие стороны испытывают необходимость найти и преувеличить положительные аспекты урегулирования, минимизировать или игнорировать отрицательные стороны. И это происходит, даже если (может быть, *особенно* если) соглашение вынудило обе стороны пойти на уступки, которые они клялись никогда не делать[68].

Реактивное обесценивание, неприятие потери и нежелание обмениваться уступками

Те, кто пережил самые холодные дни холодной войны, могут вспомнить, что многие американцы тогда верили, что если русские выдвигают какое-либо предложение (скажем, по контролю за вооружениями), оно благоприятно для них (разумное допущение) и абсолютно неблагоприятно для американцев (менее разумное допущение)[69]. Десятилетия спустя, когда оптимизм «арабской весны» 2011 года уступил место хаосу борьбы за власть разных политических группировок, египетский политолог Моатаз Абдель-Фаттах так резюмировал причину невозможности заставить все эти группы преодолеть различия и объединиться вокруг общих принципов управления страной: «Все пытаются понять, чего хочет другая сторона, чтобы потом выступить и потребовать абсолютно противоположного»[6].

Эти исторические ситуации напоминают об одном досадном препятствии к согласию: часто, когда предложения по урегулированию перестают быть гипотетическими вариантами и выносятся на обсуждение, их оценка меняется в худшую сторону. Обесценивание особенно наглядно, когда предложение выносится представителями противной стороны. Но это может случиться и тогда, когда его источником является кто-то, кто является не собственно противником, а просто стороной, призывающей к взаимным компромиссам.

Красноречивая демонстрация подобного *реактивного обесценивания* была получена в исследовании, проведенном в Стэнфордском университете в начале 1990-х годов, когда борьба с режимом апартеида в ЮАР приближалась к финалу. В ту пору студенты и преподаватели Стэнфорда активно выражали требования к университету отказаться от ценных бумаг компаний, которые занимались коммерческой деятельностью в ЮАР. Стэнфорд в конце концов принял план так называемой «частичной ликвидации активов», который не во всем отвечал этим требованиям. По этому вопросу Ли и его помощники опросили студентов Стэнфорда[7]. Первый опрос был проведен перед тем, как администрация объявила об утверждении плана, и опрашивающие знали, какой план будет принят, но для студентов он еще был лишь одной из нескольких возможностей. Второй

---

68 Есть множество примеров, когда общественная поддержка соглашения заметно вырастала вслед за его заключением. Разрядка в отношениях с Китаем, которой президент Никсон добился в 1973 году, всего лишь один такой пример. Тем не менее в противоположность контролируемым лабораторным экспериментам в подобных жизненных обстоятельствах невозможно отделить перемену в отношении людей, произошедшую благодаря снятию диссонанса, от перемены, которая наступила после того, как люди убедились на опыте в результативности (или безрезультативности) соглашения.

69 Аналогичная динамика может быть объяснением постоянства, с которым республиканцы в Конгрессе США отвергают инициативы, вносимые нынешним президентом-демократом. Правда, многие демократы настаивают, что этот паралич – всего лишь плод целенаправленных усилий республиканцев лишить президента каких бы то ни было законодательных успехов, которые могли бы укрепить позиции будущих демократических кандидатов. (Обратим внимание, что этот комментарий авторы сделали во время пребывания у власти президента Б. Обамы. – *Прим. науч. ред.*)

опрос проведен после объявления. Для сравнения одновременно было замерено мнение студентов об альтернативном плане, предлагавшем увеличить инвестиции университета в компании, которые *уже* ушли из ЮАР.

Результаты были однозначны. До объявления решения все варианты возможных планов, которые могли быть приняты университетом, оценивались менее благоприятно, чем альтернативный план. Но когда университет объявил о принятии «частичного» плана, его оценка резко упала, а оценка альтернативного плана повысилась.

Другое исследование, которое Ли провел чуть позже в Израиле в сотрудничестве с израильскими коллегами, продемонстрировало, как реактивное обесценивание работает в израильско-палестинском конфликте[8]. Целью опроса было изучить, насколько реакция на предложение по урегулированию диктуется знанием о том, от кого оно исходило. Участники исследования оценивали два предложения, выдвинутые с разницей в четыре дня обеими сторонами в мае 1993 года, незадолго до даты опроса. Эти предложения задумывались как первая стадия текущего мирного процесса, который был запущен достигнутыми в начале года соглашениями в Осло.

Предложения касались не конкретных условий прекращения конфликта (границ, степени автономии и т. д.), а общих вопросов: повестки дня переговоров, промежуточных договоренностей по обеспечению безопасности и соблюдению правопорядка, координации действий и разделения ответственности. Одно предложение было выдвинуто палестинскими представителями, другое – израильскими. Половина участников была проинформирована о настоящем авторстве двух выдвинутых предложений, для другой половины – авторов поменяли местами.

Результаты подтвердили опасения тех, кто надеялся на мир. Когда предложение палестинцев приписывалось израильтянам, они оценивали его положительнее, чем реальное предложение израильтян, когда оно приписывалось палестинцам [70] . Возникает неутешительный вопрос: если предложение собственной стороны кажется непривлекательным, когда оно воспринимается как исходящее от противника, каковы шансы, что предложенное другой стороной покажется приемлемым?

Такого рода обесценивание можно отнести к действию нескольких психологических механизмов, которые мы обсуждали в предыдущих главах, лишь отчасти рациональных: субъективная интерпретация и маркирование, искажающее влияние мотивации и ожиданий, непропорциональное внимание к потенциальным потерям по сравнению с потенциальными выгодами[9]. Каковы бы ни были причины, нетрудно представить себе, как реактивное обесценивание заводит в тупик переговорный процесс и порождает бесконечные циклы враждебности и недоверия. Предложения воспринимаются менее позитивно, чем заслуживали бы в интересах обеих сторон, и вдобавок стороны склонны видеть в поступках и высказываниях друг друга бесчестные, циничные, продиктованные предубеждением стратегические уловки, а не искреннее желание положить конец конфликту. В этом случае на того, кто мудрее, ложится ответственность предложить более великодушное, более точное и в первую очередь более конструктивное толкование.

Преодоление психологических барьеров на пути к согласию

Изучение барьеров и разного рода тенденциозности не только помогает понять, почему иногда переговоры, которые должны были быть успешными, кончаются ничем или почему

---

[70] Мы также получили возможность замерить реакцию на палестинское предложение у израильских арабов. Вполне ожидаемо: в случае атрибуции израильской стороне они полагали, что оно более благоприятно для Израиля, чем для его реальных авторов. Однако вне зависимости от приписываемого авторства, как бы предвещая неуспех будущих переговоров, эти участники считали данное предложение более выгодным для Израиля, чем израильтяне-евреи.

сам процесс переговоров может привести к эскалации, а не смягчению вражды и недоверия. Оно также дает представление о средствах преодоления барьеров и уменьшения взаимного непонимания. Сейчас нет недостатка в книгах, где даются советы начинающим переговорщикам и миротворцам. Однако из исследований и личного опыта Ли и его коллег из Стэнфордского центра по проблемам международных конфликтов и переговоров мы можем узнать кое-что новое о стратегиях, снижающих психологические барьеры на пути разрешения конфликтов.

Управление объяснениями событий

Стороны, погруженные в процесс переговоров, неизбежно ищут объяснений поведению друг друга, особенно в том, что касается предлагаемых уступок. Тот, кому предлагают одностороннюю уступку или обмен уступками, обязательно задумается: «Почему мне делают *это* конкретное предложение и почему *сейчас*?» Если приемлемое объяснение найти не удастся, то, скорее всего, возникнет мысль, что уступка несущественна. Посредник иногда может помочь разрешить эту проблему, конфиденциально объясняя каждой стороне политические реалии, заставляющие стороны делать или отвергать те или иные предложения. Зная, что другая сторона *вынуждена* идти на уступки под давлением обстоятельств и понимает неприемлемость статус-кво, люди менее склонны воспринимать чужие предложения как неискренние или манипулятивные.

Простое признание факта, что уступка была сделана в ответ на желания и предпочтения, выраженные другой стороной, может также оказаться полезным для приемлемого объяснения. Рассмотрим переговоры, которые проводились в Стэнфорде между студентами, выступавшими за легализацию марихуаны, и студентом, чуть постарше, которого они считали представителем университета (это был один из экспериментаторов, действовавший по заготовленному сценарию)[10]. Предметом переговоров была выработка позиции университета по данному вопросу.

В обоих вариантах исследования, когда время переговоров истекало, экспериментатор выдвигал одно и то же «последнее предложение» (отменить наказание за курение марихуаны, но увеличить наказание за тяжелые наркотики). В одном варианте предложение преподносилось как заранее подготовленное для этих переговоров. В другом же варианте «представитель университета» демонстративно откладывал в сторону лист, где, по его словам, было написано заранее приготовленное предложение, и делал «новое предложение», появившееся, как он уверял, в ответ на озвученные его контрагентами цели и приоритеты.

Оказалось, что предложение «представителя университета» не только принималось чаще в варианте с «признанием аргументов противоположной стороны», чем в варианте без «признания» (63 % против 40 %). Кроме того, оно рассматривалось как бо́льшая уступка со стороны «представителя университета», и потому сам «представитель» вызывал бо́льшую симпатию со стороны студентов, участвовавших с ним в переговорах. Проведенные разными авторами исследования процедурной справедливости (procedural justice) показали, что люди более довольны достигнутым соглашением, когда их мнением интересуются и их голос услышан[11]. Наше исследование стэнфордских студентов дополнительно продемонстрировало, что еще большее удовлетворение люди получают, когда их мнение всерьез рассмотрено и повлияло на результат.

Может казаться само собой разумеющимся, что люди любят, когда их слушают, склонны положительно реагировать, когда полагают, что с ними считаются, однако следует заметить, что участники переговоров часто пренебрегают этой важной истиной (как и управленцы, политики, родители и романтические партнеры). Слишком часто они с гордостью заявляют – или уверяют тех, чьи интересы представляют, – что «стояли на своем» и любые их уступки второстепенны и незначительны. Мудрые переговорщики понимают, как важно признавать потребности и запросы оппонентов вместо того, чтобы настаивать, что никаких новых уступок не было сделано. В первую очередь, будь то международные

переговоры, внутриполитические разногласия или личные ссоры, тот, кто мудрее, осознаёт, что публично возлагать на другую сторону всю вину за отсутствие прогресса безрассудно.

Ожидания участников переговоров

Случаются переговоры, которые, вопреки труднопреодолимым препятствиям, достигают цели. Это относится как к событиям исключительным, вроде избрания Папы Римского, так и к более приземленным, вроде принятия школьного бюджета или увеличения лимита государственного долга. Во многих из этих случаев на повестке дня стоят сложные вопросы, имеются противостоящие друг другу искренние убеждения и присутствует реальное понимание, что никакое соглашение не получит поддержку простого большинства (не говоря о двух третях, которые требуются для избрания Папы, или 60 %, которые требуются для преодоления обструкции в Сенате).

Почему же эти трудные переговоры так часто достигают успеха? Одним из факторов является простая убежденность участников, иногда подкрепленная историей и традицией, иногда общим пониманием невозможности откладывать соглашение, – убежденность, что договоренность *будет* достигнута. «*Невозможно*, чтоб у нас не было Папы». «Мы *не можем* войти в новый год без бюджета». «Мы *не можем* остановить работу правительства».

Опыт проведения успешных переговоров свидетельствует, что процесс переговоров менее располагает к реактивному обесцениванию и способствует договоренности, если проходит с обоюдным пониманием его непременного успешного завершения. Понимание, что сделку нельзя не заключить и что другая сторона тоже это знает, заставляет смотреть на вносимые предложения (и их авторов) в ином свете.

Ли и его израильские коллеги протестировали эту гипотезу в одном из израильских университетов со студентами-евреями, которые специализировались в государственном управлении и бизнесе[12]. Несмотря на гипотетический характер, переговоры оказались для участников захватывающим процессом с сильной политической подоплекой. Предметом было распределение средств на различные строительные проекты на Западном берегу, причем одни представляли бо́ льшую ценность для израильтян, а другие – для палестинцев. Студенты, участвующие в переговорах, не знали, что их контрагент, женщина арабского происхождения, была одним из экспериментаторов и следовала тщательно разработанному сценарию.

Переговоры проходили в несколько стадий: арабская участница делала предложение, еврейский студент – контрпредложение. Когда время переговоров заканчивалось, арабская участница делала «последнее предложение». Студенты оценивали его по разным параметрам, принимали или отвергали (во втором случае зная, что отпущенные средства будут заморожены). Экспериментальное воздействие было простым: половину участников информировали в начале переговоров о том, что «практически все» предшественники сумели достичь договоренности; другой половине о предшествующих результатах не сообщили, но просили изо всех сил стараться достичь соглашения. Участники отнеслись к своей роли всерьез: они погрузились в процесс с энтузиазмом, доходящим иногда до запальчивости.

Эффект экспериментального воздействия поразителен: 85 % успеха, когда участники верили в достижение договоренности, и 35 % – когда они не имели такой уверенности. Важно, что это экспериментальное воздействие повлияло не только на результативность, но и на отношение к арабскому контрагенту. Хотя в обоих случаях арабская участница предлагала идентичные вещи, в варианте с положительным ожиданием она вызывала бо́льшую симпатию и ее предложение воспринималось как более щедрое и выгодное для Израиля. Разумеется, не существует волшебного способа убедить израильтян и палестинцев в успехе их следующих переговоров. Дать основания для небольшой надежды, что переговоры вновь не обернутся пустой тратой времени, – вероятно, на это и можно рассчитывать. Но есть более общий вывод, к которому мудрые посредники относятся всерьез и умело им пользуются: лично они излучают оптимизм и напоминают участникам

переговоров об их прежних успехах в самых трудных ситуациях.

Когда опыт дополняет теорию: четыре урока, вынесенные из переговоров по всему миру[13]

Когда ученые моделируют в своих лабораториях реальные жизненные проблемы, они надеются, что получат результаты, которые помогут решению практических задач. Но иногда случается и обратное: прикладные исследования выявляют пробелы в существующих теориях. Иногда, решая практические задачи, исследователь понимает, что определенные факторы намного более (или менее) важны, чем представлялось ранее. Это как раз и произошло с Ли и его стэнфордскими коллегами, когда они участвовали в разнообразных попытках налаживания отношений и дипломатии «второй дорожки» [71] между израильтянами и палестинцами, юнионистами и националистами в Северной Ирландии, а также некоторыми другими непримиримыми оппонентами.

Обоюдная приверженность будущему, приемлемому для обеих сторон

Каким образом была осуществлена поразительная ненасильственная трансформация Южной Африки, трансформация жестокого режима апартеида в систему, которая одинаково предоставляет возможности и черным, и белым гражданам? По общему признанию, критически важным фактором было влияние Нельсона Манделы. Но дело было не только в том, что он пользовался особым почтением и доверием у черных южноафриканцев. И не только в том, что после освобождения из тюрьмы он твердо отвергал политическое насилие. И не в том, что он был готов идти на компромиссы, которых нельзя было добиться от других черных лидеров. Наоборот, он был непреклонен в своих требованиях. Манделу выделяло другое: его слова и поступки сделали его лидером, которому белые южноафриканцы были сами готовы делать непростые уступки – такие, возможность которых ранее ими отвергалась[72].

Мандела отчетливо и несомненно дал понять белому среднему и рабочему классу ЮАР, что готов предложить перспективу приемлемого для всех будущего[14]. В этом будущем политическая сила группы белых будет значительно меньше, однако устройство их собственной жизни, повседневное существование их семей, друзей, сообществ останется в

---

[71] Дипломатией «второй дорожки» называют усилия влиятельных частных лиц, поддерживающих связь со своими правительствами и/или сообществами, по достижению договоренностей; не будучи официальными и обязательными для сторон конфликта, эти договоренности выявляют базовые позиции и потенциальные компромиссы, на которые могут пойти стороны, тем самым подготавливая почву для официальных соглашений «первого уровня».

[72] Мудрость Нельсона Манделы как человека и политического лидера, его роль в ненасильственном переходе общества ЮАР от режима апартеида к демократии в начале 1990-х годов трудно переоценить. Ему удалось не допустить в стране «кровавую баню», которую многие аналитики предвещали для Южной Африки, где на протяжении почти полувека существовала политическая и социальная дискриминация небелого населения. Но прошедшие десятилетия показали, что построение «радужной нации» оказалось не столь простой, как казалось многим, задачей. Дискриминация черного населения при режиме апартеида сменилась ограничениями прав белых, что, в частности, связано с широким внедрением практик позитивной дискриминации (*affirmative action*), призванных компенсировать многолетнее униженное положение черного населения. См.: *Филатова И. И., Давидсон А. Б.* Какого цвета «южноафриканское чудо»? Национально-демократическая революция и национальные отношения в ЮАР в конце XX – начале XXI в. // Pax Africana. Континент и диаспора в поисках себя. М., Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2009. С. 141–214; *Филатова И. И.* Там, где кончается радуга. «Трансформация» в ЮАР // В кн.: Юг Африки на современном этапе / Отв. ред.: Л. Фитуни. М.: Институт Африки РАН, 2016. С. 133–149. – *Прим. науч. ред*.

основном неизменным. Они будут продолжать жить в тех же домах, в большинстве случаев иметь то же рабочее место, те же гарантии, получать те же блага, что и раньше. Перед лицом давления всего мира и понимая, что сохранение прежнего порядка вещей невозможно, белые жители ЮАР сделали выбор в пользу общего будущего.

В своей прикладной работе мы видим, что участники переговоров, готовясь встретиться лицом к лицу с представителями другой стороны, имеют подробный план, где прописано, чего они хотят, почему они имеют на это право и что они согласны предложить взамен. По опыту мы знаем, что до того, как встреча состоялась, их полезно подготовить. Мы советуем участникам переговоров приготовиться объяснить, на что будет похожа жизнь другой стороны, если план будет принят, почему в этом общем будущем контрагентам будет лучше, чем теперь, и почему их недоверие по поводу этого будущего безосновательно. Если участники переговоров неспособны представить картину общего будущего, мы сообщаем, что встречаться с другой стороной нет смысла, потому что это просто подтвердит ее опасения и укрепит ее непреклонность.

Израильтяне сетуют, что «на другой стороне» нет «Манделы» – надежного, благоразумного, умеренного партнера по переговорам . Ищущие своего Манделу не осознаю́т, что на самом деле нужно не *ждать* «Манделу», а самим последовать его примеру. Самим нужно предложить другой стороне видение общего будущего, которое будет приемлемым, а не унизительным и неопределенным. В эпилоге нашей книги мы приведем драматический эпизод, в котором Мандела развеивает опасения белых южноафриканцев, и покажем, почему именно этому лидеру чернокожего населения они пошли навстречу, хотя обещали никогда никому не уступать.

Благотворные и пагубные чувства сторон друг к другу

Когда дипломатов или других третьих лиц просят быть посредниками при урегулировании давних споров, они часто полагают, что ключ к решению лежит в выработке хорошего соглашения, в обмене удовлетворительными для обеих сторон уступками, составлении меморандума и передачи его на подпись конфликтующим сторонам. Посредник надеется, что соглашение приведет к нормализации отношений, далее к росту доверия, необходимому для продолжения сотрудничества, и в конце концов к плодотворному и прочному миру. По нашему опыту, все происходит наоборот. Когда приглушается ненависть, когда накапливается какой-то минимум сочувствия и понимания, когда выстраиваются более доверительные отношения, – только тогда стороны могут поставить подписи под приемлемым соглашением. Еще важнее, что в отсутствие доверительных отношений сторонам трудно, несмотря на подписанные документы, преодолевать препятствия к реальному миру.

Возьмите, например, проблему спойлеров – некоторые группы готовы прибегать к насилию для срыва любых договоренностей, если под угрозой их интересы или снижение их влияния в будущем. Политические соображения заставляют руководство обеих сторон настаивать, чтобы другая сторона приняла меры по обузданию таких саботажников. В то же время ни одна из сторон не готова платить политическую цену за подавление «своих» саботажников, особенно тех, чья жесткая позиция завоевала им симпатии публики.

Казалось бы, решение проблемы довольно просто: каждая сторона должна спокойно договариваться со своими спойлерами и воздерживаться от провокационных заявлений по отношению к чужим действиям. Однако такого рода действия, в отличие от политически выгодных, требуют уверенности в долгосрочной готовности другой стороны выполнять согласованные условия. Они нуждаются в мудрых политиках, не требующих немедленного возмездия, способных на выдержку и осмотрительность.

Бессмысленно убеждать людей, положение которых препятствует соглашению

Ли хорошо помнит одного из лидеров протестантских вооруженных отрядов Северной Ирландии: он вышел из тюрьмы, готовый отказаться от насилия и всерьез приступить к переговорам с католиками, но почему-то ни одно сделанное предложение его не устраивало, ни одно обещание оппонентов не заслужило его доверия, чтобы наконец сказать: «Пора закончить разговоры и ударить по рукам!» Глядя на этого обаятельного человека, который отдал большую часть жизни политической борьбе, не имея ни образования, ни профессионального опыта, которые могли бы обеспечить ему будущее в мирной Ирландии, нельзя было не подумать: сейчас он лидер, которому полагается место за столом переговоров. Но в случае успешных договоренностей ему бы повезло, если бы кто-нибудь взял его развозить пиво по пабам. Вопрос о «приемлемом будущем» важен в отношении целых сообществ, как мы уже упоминали, говоря о ЮАР и особых заслугах Нельсона Манделы. Но он не менее важен для конкретных людей и малых групп, особенно тех, кто обладает возможностью наложить вето на любые договоренности и систематически их саботировать.

Когда перемены кажутся слишком пугающими, конфликтующие стороны находят причины оставаться непреклонными. Начинают работать механизмы рационализации и снижения диссонанса, о которых мы рассказывали в четвертой главе. Любая неопределенность истолковывается в свою пользу. Оппоненты, которым грозит потерять слишком многое – будь то в материальном или психологическом плане, – систематически отказываются не только понимать, но и рассматривать аргументы, выдвигаемые другой стороной. Они делают все, чтобы избежать болезненного осознания, что жизнь прожита бесполезно, жертвы, пролитая кровь и потраченные средства напрасны. Как и в случае с лидером протестантских вооруженных отрядов, те, кто имеет возможность наложить вето, именно так и поступают – часто свято веруя, что они отстаивают принципы и заботятся об интересах своей группы. Мудрый переговорщик понимает: чтобы склонить на свою сторону этих людей, которые все могут испортить, убедить их в мудрости достижения согласия, им нужно дать почувствовать, что их личное будущее после урегулирования конфликта тоже будет приемлемым.

Переход от 49 к 51%

Когда участники неразрешимого конфликта жалуются, что не могут найти партнера на другой стороне или что лидеры оппонентов не способны к компромиссам, не внемлют здравому смыслу, мы (иногда) подавляем острое желание прочитать им лекцию на тему фундаментальной ошибки атрибуции и наивного реализма. И мы рассказываем историю о Дэвиде Эрвайне, североирландском лоялисте (стороннике членства Северной Ирландии в Соединенном Королевстве), который в прошлом воевал за свои взгляды в составе протестантских вооруженных группировок. Он был приглашен для выступления в Стэнфордский университет. Под конец его впечатляющей речи из аудитории прозвучал неизбежный вопрос: что послужило превращению его – воина, который полагается на оружие и бомбы, – в обычного политика, борца за мирное решение давнего конфликта?

Эрвайн помолчал немного, а потом сказал, что все дело было в «51 % против 49». Он пояснил, что его трансформация не была связана с переменой в его характере. Просто борьба достигла критической точки, когда бесплодность и непомерная цена насилия стали чуть очевиднее, а перспективы достижения приемлемого соглашения посредством обычной политики – чуть радужнее. После чего Эрвайн сделал поразительное замечание: когда он был только на 51 % уверен в своей прежней позиции, он по-прежнему был «на 100 % бомбистом». Теперь же, хотя он только на 51 % уверен в перспективах прогресса мирными средствами, он на 100 % политик и борец за мир.

Мудрый переговорщик черпает уверенность именно в этом знании. Чтобы подтолкнуть оппонента от насильственной конфронтации или упорного нежелания договариваться к готовности рассматривать ненасильственные альтернативы, не требуется драматического

перелома. Иногда хватает простого переключения с 49 на 51 %. Упорная работа над небольшими подвижками может в итоге окупиться решающим преимуществом. Можно найти способ чуть-чуть подтолкнуть непримиримых на вид подрывников, чтобы они задумались о ненасильственном решении. Встреча с другой стороной, пусть даже она прошла не очень гладко, скромная уступка другой стороне, сделавшая ее жизнь более терпимой, или, напротив, новое ограничение, сделавшее ее невыносимее, – все это способно легко превратить бомбиста в миротворца и наоборот.

Разблокирование диалога путем обмана ожиданий

Как-то во время выступления, посвященного ближневосточному конфликту и проходившего в одном из зданий Стэнфордского университета, случилось нечто примечательное. Докладчиком был один из основателей воинственного Народного фронта освобождения Палестины; до этого события он уже превратился в открытого сторонника переговоров и двухгосударственного решения. В докладе в общих чертах говорилось о характере взаимных компромиссов, без которых не обойдется ни одно практически осуществимое соглашение между Израилем и палестинцами. Идея доклада получила благоприятный отклик у аудитории, включавшей студентов и преподавателей с широким спектром мнений по поводу конфликта. Однако ярче всего присутствующим запомнился не сам доклад, а сказанное под конец, в ответ на один из вопросов из зала. Пожилой психиатр, сочувствующий нелегкой доле палестинцев, пусть и не их конкретным целям, спросил, не кажется ли выступавшему, что израильтяне и американские евреи, уделяя несоразмерно много внимания Холокосту, совсем ничего не знают и не говорят о *Накбе* – этот термин, «катастрофа» по-арабски, для палестинцев охватывает основание государства Израиль, проигранную войну 1948 года и бедственное положение палестинцев, лишившихся своих домов, средств к существованию, а во многих случаях вследствие всего этого и жизни.

Выступающий молча сошел с помоста и подошел ближе к задавшему вопрос. Затем, глядя ему прямо в глаза, он сказал: «Вы с ума сошли? *Накба* – это, конечно, трагедия для палестинцев, и они по-прежнему несут бремя этой несправедливости. Но это такая трагедия, какие слишком привычны в нашем мире, такое выпало на долю многих других народов. Холокост же трагедия *уникальная* и *беспрецедентная*, определяющее событие XX века». Потом, погрозив пальцем задавшему вопрос, добавил: «Никогда больше не ставьте их в один ряд».

Аудитория была под глубоким впечатлением. В наступившей тишине люди взирали на докладчика; многие переглядывались, чтобы убедиться, разделяют ли другие их чувство уникальности момента. Несмотря на то что эта драматическая реакция не могла оказать влияния на продолжающуюся тупиковую ситуацию в израильско-палестинском конфликте, всем было ясно, что теперь открылась возможность нового типа диалога, по крайней мере между присутствующими в этом зале. И во время приема, последовавшего за выступлением, именно этот ответ докладчика был у всех на устах.

Этот случай демонстрирует, каким мощным стимулом может стать обман ожиданий и как подобное нарушение привычного хода вещей может сдвинуть переговоры с мертвой точки. Конфликты часто принимают застывший вид: никто не желает идти навстречу первым[15]. В таких случаях каждая сторона трактует непреклонность оппонента как доказательство злонамеренности – и каждая боится, что если сделает первый шаг, это будет истолковано как признак слабости, чем может воспользоваться оппонент. Поступки, значительные и не очень, если они идут вразрез со сложившимися ожиданиями, могут разорвать порочный круг недоверия и тем самым помочь разблокировать ход переговоров[73].

---

[73] Многие бывалые переговорщики могут поделиться историями о подобных неожиданных жестах, в том числе таких, в которых больше личного, чем политического. Ли вспоминает, какой эффект произвела просьба израильского участника на переговорах «второй дорожки»: он спросил у арабского партнера, как звали его деда и недавно скончавшегося отца, чтобы прочитать кадиш (иудейскую поминальную молитву).

По всей видимости, именно это и произошло в 1977 году в результате визита египетского президента Анвара Садата в Иерусалим и его обращения к Кнессету. Слова Садата и общий миролюбивый дух его обращения были важны, хотя не стоит забывать, что никаких материальных уступок он не предложил. Важнее было другое, а именно ясный сигнал, которым стал его поступок, – сигнал о том, что что-то изменилось, что сомнения Израиля в достижимости прогресса, возможно, были беспочвенны. Если египетский президент смог не только приехать в Израиль, но и обратиться напрямую к израильтянам, находясь в не признанной многими столице страны, то существовал шанс достичь и других важных результатов – даже долгосрочного мира. Жест Садата настолько изменил атмосферу, что это привело к Кэмп-Дэвидским соглашениям и мирному договору между Египтом и Израилем. Он знал о препятствиях в отношениях, из-за которых так трудно было прийти к согласию в условиях затяжного конфликта, и ему хватило мудрости – и мужества, – чтобы сделать эффектный шаг к их преодолению.

8. Тяжелая проблема для Америки

На легкоатлетических соревнованиях в 2010 году молодой французский спринтер по имени Кристоф Леметр поставил личный рекорд в стометровке, сумев уложиться в десять секунд – хорошее, но не выдающееся время для нынешних спринтеров мирового класса. На самом деле до Леметра десятисекундный барьер успел преодолеть 71 спринтер. Мировой рекорд на тот момент принадлежал Усэйну Болту и составлял 9,58 секунды – на четыре десятых секунды меньше. Что сделало выступление Леметра особым случаем и предметом десятков статей и интервью – это его раса: среди 71 спортсмена он был единственным белым. И правда, доминирование чернокожих спринтеров (точнее, спринтеров западноафриканского происхождения) очевидно любому, кто следит за соревнованиями по бегу на высшем уровне[1].

По понятным причинам обсуждение расовых различий в способностях и результатах в любой сфере деятельности вызывает у людей дискомфорт. Но что касается способностей атлетических, мы к этому привыкли[2]. Объясняя доминирование чернокожих в спринте (баскетболе или на позициях раннинбэка в американском футболе), как правило, приводят генетические факторы: быстросокращающиеся мышцы, анаэробные ферменты, тестостерон в плазме крови и различные особенности мускулатуры, которые дают преимущество на игровом поле или беговой дорожке. Однако в интервью 2011 года Леметр высказал предположение, что в доминировании черных спортсменов в спринте виновато и кое-что помимо физиологии. Упомянув «психологический барьер», с которым сталкиваются начинающие белые спортсмены, он настаивал, что фактор цвета кожи менее важен, чем целеустремленность и упорный труд. Другие спортсмены и тренеры рисуют похожую картину: белые подростки думают, что черные подростки от природы одареннее в некоторых видах спорта, и поэтому, не желая идти на риск поражения и разочарования, попросту отказываются от любых притязаний в этих видах.

За несколько лет до выступления Леметра, бросившего вызов стереотипам, тренер по бегу Бэйлорского университета в интервью журналу Sports Illustrated высказался на эту тему без обиняков: «Белых парней с быстрыми мышцами хватает, им просто надо оторвать заднее место от стула. Слишком много таких, кто скорее побежит к компьютеру в придуманный мир. Дело не[только] в генах… Дело в другом, сильно ли тебе этого хочется»[3].

Общеизвестно, что для достижения мировых спортивных достижений требуется сочетание природного таланта, невероятного честолюбия, упорного труда, эффективного руководства и поддержки тренера. Не станем выяснять, какую роль играют гены в разных

видах спорта. Однако влияние стереотипов на наше восприятие спортсменов и их результативность заслуживает подробного обсуждения. Это будет преамбула к главной теме этой главы: влияние стереотипов на успешность обучения в американских школах.

Баскетбольная площадка: кто берет одним талантом, а кто смекалкой и напором

В исследовании 1997 года студентам дали послушать отредактированную радиотрансляцию баскетбольного матча между университетскими командами, а затем просили оценить спортивные способности и выступление одного из игроков[4]. Перед прослушиванием была показана фотография игрока. Разным студентам показывали разные фотографии, поэтому одни думали, что он белый, а другие – что черный. Когда игрока считали черным, студенты говорили, что он проявил лучшие спортивные способности и лучшую игру . Когда его считали белым , говорили, что он проявил бóльшую активность и «баскетбольный интеллект». Не обстоит ли дело так, что тренеры, агенты и генеральные менеджеры команд используют те же самые фильтры и линзы, оценивая выступления игроков и решая, у кого из них наилучшие перспективы на следующем этапе соревнований? Судя по наблюдениям, так оно и есть[74]. Более того, нетрудно вообразить, как отношение агентов и тренеров влияет на представление самих спортсменов о своих способностях и ограничениях.

Под прессом стереотипов

До начала блистательной карьеры Тайгера Вудса гольф считался преимущественно игрой для белых. Он не требует быстрых сокращений мышц, анаэробной выносливости или особенно развитой мускулатуры. За исключением координации и естественного «плавного маха», главными условиями мастерства в гольфе всегда были умение оставаться хладнокровным в стрессовой ситуации, продуманные решения и тысячи часов упорных тренировок. Именно поэтому, по мнению большинства поклонников, таблица лидеров турнира Мастерс так отличалась тогда от сборной всех звезд Национальной баскетбольной ассоциации.

Не влияют ли представления о навыках успешных гольфистов в сочетании со стереотипами относительно сильных и слабых сторон черных и белых спортсменов на членский состав Ассоциации профессиональных игроков в гольф? Прежде чем ответить, посмотрите на результаты одного любопытнейшего исследования. Группу черных и белых студентов Принстона, ни один из которых не играл в гольф регулярно, просили загнать катящим ударом несколько мячей в лунку, при этом самим выбрать мячи: трудные – за большее количество очков или легкие – за меньшее[5]. До выполнения задачи одним студентам сказали, что это испытание на «врожденную спортивную способность», а именно на зрительно-моторную координацию, которая включается при «стрельбе, броске или отбивании мяча»; другим было сказано, что это проверка «спортивного интеллекта», или, иными словами, «способности стратегически мыслить во время спортивного выступления».

Формулировки ощутимо повлияли на количество загнанных мячей и заработанных очков. Черные участники показывали лучший результат, когда думали, что задача связана с врожденным спортивным талантом, тогда как для белых участников лучшим стимулом (хотя и не в столь явной форме) был «спортивный интеллект». Таким образом, основанные на

---

[74] Возьмите случай Джереми Лина, который блистал в баскетбольной сборной Гарвардского университета, а теперь играет как профессионал в Национальной баскетбольной ассоциации. Несмотря на сочетание успешной учебы и выдающейся роли, которую он сыграл в выведении команды средней школы Пало-Альто (находящейся буквально через дорогу от Стэнфордского университета) в чемпионат штата, Стэнфордский университет не предложил Лину спортивную стипендию. С трудом верится, что азиатское происхождение Лина не сыграло роли в решении университета поискать баскетболистов где-нибудь в другом месте.

стереотипах ожидания в отношении спортивных плюсов и минусов разных рас оказались самосбывающимися. Отчасти это могло происходить за счет того, насколько сильно старались студенты разного цвета кожи и какой выбор делали между трудными и легкими ударами при «привязке» одного и того же задания к разным способностям. Другим механизмом могла быть разница в концентрации и силе пагубного воздействия страха неудачи. Как развести эти факторы в спорте – задача для специалистов по спортивной подготовке. Мы рассмотрим другую сферу, где аналогичные вопросы о влиянии стереотипов на результаты беспокоят гораздо большее количество людей, и беспокоят намного более серьезно. Это сфера образования.

Самосбывающиеся ожидания в школьном классе

Ни для кого не секрет, что педагоги ожидают от одних учащихся лучших результатов, чем от других. Эти ожидания в основном согласуются с реальной статистикой тестирования, среднего балла успеваемости, поступления в вузы и их окончания. Не могут ли эти стереотипы влиять на ожидания по поводу успеваемости и на саму успеваемость, представляя собой «самосбывающееся пророчество», как это назвал великий социолог Роберт Мертон?[6] Речь идет о стереотипах и соответствующих им ожиданиях как барьере на пути к успеху для представителей некоторых меньшинств, а также для женщин, стремящихся к профессиональной карьере в естественных науках, математике, технических и инженерных дисциплинах.

Обсуждение влияния ожиданий на успешность обучения, как правило, начинается с пересказа известного исследования, проведенного в 1960-х Робертом Розенталем и Элинор Джейкобсон[7]. Идея самосбывающегося пророчества, действующего в отношениях учителя и ученика, тогда была уже не нова. Никто не сомневался, что учителя имеют разные ожидания по поводу детей разных рас, национальностей, социальных классов, и вполне резонно было предположить, что эти ожидания проявляются в неодинаковом отношении и обращении с учениками. Ожидаемая разница относительно успеваемости была лишь следующим логическим шагом.

Две особенности исследования Розенталя и Джейкобсон привлекли к нему особенное внимание. Во-первых, исследователи рассматривали влияние учительских ожиданий на результаты тестирования IQ[75], а не на отметки, выставленные учителем, который мог быть предвзятым. Результаты тестирования IQ в те времена считались показателем, на который преимущественно влияет наследственность и домашнее окружение, а не то, что происходит в классе или еще как-то контролируется учителем. Во-вторых, исследователи не сравнивали результаты детей, в отношении которых существовали или же, наоборот, отсутствовали предубеждения. Учителям представили список перспективных учеников (20 % от классного списка), которые, по словам исследователей, могли сделать рывок в учебе в ближайшие восемь месяцев. Учителя не знали, что список был составлен случайным образом, а вошедшие в него ученики по результатам исходного тестирования не отличались от одноклассников.

Через год учащихся протестировали повторно: семеро первоклассников, которые, по словам экспериментаторов, скорее всего, должны были сделать рывок в учебе, увеличили свой IQ на 27 баллов по сравнению с увеличением на 12 баллов у тех, кто «не обещал» рывка. У двенадцати «многообещающих» второклассников IQ увеличился на 16,5 баллов по сравнению с 7 баллами у остальных. Почти половина «многообещающих» в этих двух классах прибавила 20 баллов и больше, тогда как из «не обещавших» такого прироста добилась лишь пятая часть учащихся. Более того, несколько месяцев спустя преподаватели

[75] IQ – коэффициент интеллекта (intelligence quotient), интегральный показатель умственных способностей человека, получаемый на основе специально разработанных стандартизированных тестов. – *Прим. пер.*

оценивали учеников, в потенциальный рывок которых их заставили поверить, как более любознательных, более счастливых и менее зависимых от одобрения окружающих.

Из этого исследования можно было сделать обнадеживающий вывод: если бы учителя ожидали быстрого прогресса от *всех* школьников в первые годы, результаты могли бы вырасти у каждого. Все ученики могли бы выиграть от этого позитивного цикла – повышение планки ожиданий, ведущее к большей внимательности со стороны учителей, – который в данном случае привел к росту у учеников уверенности в себе, старательности и показателей IQ.

Был и печальный вывод: негативные ожидания, в том числе связанные не с полученным от кого-то списком имен, а со стереотипными предубеждениями или несправедливым первым впечатлением, могут быть самооправдывающимися не меньше. Они способны инициировать порочный круг взаимодействия учителя и ученика: действие, ответное действие, отрицательное мнение о характере – а в результате неуспеваемость.

Попытки воспроизведения эксперимента Розенталя и Джейкобсон на бо́ льших по численности и более разнородных выборках с применением тщательных экспериментальных схем не дали столь же впечатляющих результатов. Как следствие, достоинства их исследования и правомерность утверждений, особенно о существенном эффекте ожиданий, оспариваются по сей день[8]. Однако совокупность более поздних работ, вдохновленных их примером, практически не оставляет сомнений в важности ожиданий, причем больше ожиданий самих учащихся, чем преподавателей. Любая мудрая попытка изменить учебный процесс, чтобы справиться с неуспеваемостью отдельных групп детей, не может не учитывать роль ожиданий.

Ментальные установки

Четыре с лишним десятилетия стэнфордский психолог Кэрол Дуэк увлечена двумя смежными вопросами. Во-первых, почему одни ученики получают лучшие оценки и каждый год добиваются большего прогресса, чем другие, несмотря на сходные показатели тестирования IQ и других способностей? Во-вторых, что можно сделать, чтобы помочь отстающим учиться лучше? Исходная идея Дуэк была простой. Возможно, «сверхуспевающие» больше стараются и не отступают при неудачах, потому что считают, что успех зависит от усилий и настойчивости, в то время как «недоуспевающие» чувствуют, что их усилия не сыграют большой роли и что «просто одни дети умнее других».

Чтобы проверить эту гипотезу, Дуэк и ее помощники провели серию экспериментов с учениками начальной школы, которые, по свидетельству школьного персонала, систематически демонстрировали определенные убеждения в отношении успеха и неуспеха, которые Дуэк назвала беспомощностью. Когда этим детям предлагали решать трудные математические задачи или анаграммы и у них не получалось, они сразу опускали руки. Более того, после этого им не удавалось решить новые задачи, которые были не труднее тех, с которыми они ранее успешно справлялись. Однако не все было безнадежно. Когда экспериментаторы приучили группу «беспомощных» учеников объяснять свои ошибки недостаточным старанием и не пасовать перед неудачами и фрустрацией, они хорошо усвоили этот урок и их успеваемость заметно улучшилась[9].

Дуэк впоследствии усовершенствовала свою теорию и начала пользоваться понятием «ментальной установки» (mind-set)[10]. Ученики с «установкой на фиксированную способность» (fixed ability mind-set), по ее утверждению, видят способности как что-то статичное. Соответственно, они готовы испытывать себя только в той мере, в какой успех кажется им легко достижимым. В сложной ситуации им свойственно уклоняться от риска. Наоборот, ученики с «установкой на рост» (growth mind-set) относятся к способностям как к чему-то динамичному, что может быть развито в результате приложенных усилий. Они ставят себе большие цели, смотрят на первоначальные трудности не как на свидетельство неудачи, а как на препятствие, требующее преодоления, и ищут новые вызовы, чтобы еще

больше развить свои способности.

Разумеется, можно одновременно верить и в то, что играет свою роль врожденная разница в способностях, и в то, что старанием можно добиться большего. Однако многие люди с установкой на фиксированные способности считают, что при наличии реальных способностей успех не должен требовать упорного труда. Кое-кто думает, что если прилагаешь большие усилия для выполнения задачи, даже очень трудной, то это означает отсутствие способностей, и поэтому не горит желанием браться за работу, если не гарантирован скорый успех.

В двух аналогичных предыдущему исследованиях в одной из средних школ Нью-Йорка Дуэк и ее коллеги подтвердили, что установки учеников предсказывают успеваемость. Судя по оценкам, ученики с установкой на рост демонстрировали восходящую траекторию с 6-го по 8-й класс, тогда как у учеников с установкой на фиксированные способности она была плоской. Дальнейший анализ подтвердил действие психологических механизмов, которые постулировала Дуэк. Чем более склонны ученики думать об интеллекте как о подвижной способности, которую можно совершенствовать, прилагая усилия, тем меньше они сокрушались по поводу временных неудач и тем больше развивались их математические навыки и повышались годовые оценки.

На следующем этапе исследователи показали, что установку школьников можно изменить, внеся несколько простых изменений в практику обучения. Ученики седьмого класса школы, на 97 % состоящей из афро- и латиноамериканцев, приняли участие в восьминедельной экспериментальной программе – раз в неделю по двадцать пять минут, – в ходе которой их обучали навыкам освоения учебного материала, а также рассказывали о физиологии мозга. Им устроили показ фильма, где наглядно изображалась активность нейронов, наращивающих связи между собой по мере освоения человеком новых навыков, и приводились простые аналогии между интеллектом и мышцами, которые становятся сильнее в результате упражнений. Учеников в контрольной группе обучали по обычной школьной программе.

Результаты оправдали ожидания Дуэк и ее коллег. Снижение успеваемости, которое изначально наблюдалось в обеих группах, у учеников, получивших установку на рост, прекратилось, они даже показали небольшое улучшение оценок. У детей, обучавшихся по обычной программе, снижение успеваемости продолжилось[11]. Ученики, прошедшие экспериментальную программу, в три раза чаще были отмечены учителями в числе тех, у кого выросла успеваемость, мотивация и старательность.

Формирование установки на рост и чувства цели

Скептики сомневаются, могут ли быть осуществимы подобные вмешательства в широком масштабе. Между тем одно из исследований охватило учеников разного экономического статуса из старших классов тринадцати средних школ на востоке и юго-западе США (восемь государственных, четыре чартерных[76] и одна частная). С этими учениками было проведено по два 45-минутных урока[12]. На этих уроках у трети учащихся формировали установку на рост: показывали яркий видеофильм об изменениях в мозге, происходящих в процессе обучения и усердных занятий. Эта информация была подкреплена письменным заданием, учеников просили изложить то, что они узнали. У другой трети учащихся формировали «чувство цели»: предлагали подумать, как их образование может помочь в достижении их значимых надличных целей (сделать мир лучше, быть примером для других, стать гордостью своей семьи и т. п.). Последняя треть служила контрольной группой: дети изучали материал о различных участках мозга и их функциях, но в этот

---

[76] Чартерные школы получают государственное (муниципальное) финансирование, но имеют определенные дополнительные права в отборе поступающих и в программе обучения. – *Прим. пер.*

материал не была включена информация об изменениях, происходящих в мозге в процессе обучения.

Уроки по формированию установки на рост и формированию чувства цели помогли повысить успеваемость в целом и особенно повысить успеваемость и сократить число несданных предметов у старшеклассников из группы риска. В эту группу входило более пятисот участников, которые в предыдущем семестре провалили по крайней мере один базовый предмет или имели средний балл не больше 2,0[77] – два самых важных признака тех, кто не доучивается до выпуска. Два академических часа, потраченных на формирование установки на рост или чувства цели, снизили в этой группе процент неуспевающих по тому или иному предмету с 48 до 40. В контрольной группе снижения не произошло. Такой процент может показаться не столь уж большим, однако в реальном выражении он означал, что ученики сумели успешно сдать на 83 предмета больше, чем можно было ожидать на основе процента неуспеваемости в контрольной группе.

Насколько больше мог бы быть прирост успеваемости, если бы подобные идеи продуманно и систематически доводились бы до учеников на протяжении всего времени обучения? Было бы неплохо получить ответ на этот вопрос. В идеале, мудрые преподаватели должны бы формировать подобные убеждения не только реагируя на успехи и неудачи учащихся, но и подбирая тексты для уроков чтения и письма в младших классах или биографии, которые изучаются в старших. Выполнение заданий, в которых первоначальные трудности и непонимание отступают по мере приложения усилий и накопления опыта – еще один способ формирования установки на рост. Ту же роль – о чем мы скажем чуть позже – могла бы сыграть поддержка старших учеников: они могли бы рассказать, что первоначальные сомнения и страхи – это обычное дело, успех и ощущение принадлежности к коллективу придут с переходом в следующий класс.

Выводы из проведенных исследований должны быть ясны не только педагогам, но и родителям. Психологически мудрые родители не говорят своим детям, какие они умные и как много умеют, а хвалят их старательность и готовность браться за сложные задачи. Когда детям что-то трудно дается, они обнадеживают их, что чем больше заниматься работой, тем легче она становится, внушают мысль, что, преодолевая препятствия на пути к цели, можно получать удовольствие от самого процесса. Они поощряют детей читать книги и смотреть фильмы не только о супергероях с необычными способностями, но и об обычных людях любого пола и возраста, которые преодолели неудачи, прежде чем добиться успеха, и получали удовлетворение и от результата, и от процесса его достижения. Таким образом родители помогут детям не только преуспеть в школе, но и справиться с другими вызовами, которые преподнесет им жизнь.

Угроза подтверждения стереотипа в школьном классе

В 1980-е годы Клод Стил начал думать о проблеме, тесно связанной с научными интересами Кэрол Дуэк, его коллеги по Стэнфорду: почему афроамериканские дети и дети из некоторых других этнических групп, показывающих выдающиеся результаты в спорте и блистающих на художественном и музыкальном поприщах, часто не успевают в школе? Почему многие не доучиваются до ее окончания, немногие получают вузовский диплом, который в современном мире все чаще необходим для устройства на работу? Кроме того, почему женщины, которые в основном учатся в школе не хуже мужчин, так часто сторонятся математики и точных наук? И почему мотивированные и одаренные девушки, выбирающие в вузе специализацию в математических, компьютерных и инженерных дисциплинах, меняют

---

[77] Базовый предмет – предмет, без аттестации по которому невозможно поступить в вуз. Балл 2,0, как правило, означает, что предмет не сдан, наличие соответствующего среднего балла обычно означает необходимость пересдачи большинства предметов. – *Прим. пер.*

ее чаще, чем юноши-однокурсники?

В ходе своей работы Стил ввел понятие «угроза подтверждения стереотипа» (stereotype threat) – это воспринимаемая человеком угроза того, что его действия подтвердят существующие у окружающих негативные стереотипы в отношении его социальной группы[13]. Такая угроза, по мнению Стила, особенно вредна, когда глубоко усвоена человеком, порождая в нем неуверенность в себе и приводя в движение порочный круг самосбывающегося пророчества, о котором мы уже говорили в этой главе.

Угроза подтверждения стереотипа порождает три взаимосвязанные проблемы, с которыми столкнулись Кристоф Леметр и другие белые спринтеры. Первая – это *растождествление* (disidentification). Если кто-то верит, что в данной области ему не суждено преуспеть, он может обезопасить себя тем, что не станет здесь рисковать своей самооценкой или идентичностью, а будет искать самореализацию и признание в другой области. Вторая проблема – *самовоспрепятствование* (self-handicapping). Учащиеся, которые в проблемных ситуациях чувствуют тревожность или нехватку уверенности, часто – чтобы не переживать остроту поражения – сами создают оправдания своих скромных достижений, которые не связаны с их способностями и компетентностью[14]. Заниматься без усердия и пренебрежительно относиться к учебе вообще – две самые распространенные тактики.

Однако большее внимание Стила привлекла третья проблема: угроза подтверждения стереотипа порождает тревогу и рассеяность, по причине которых учащиеся могут хуже справляться с тестами и экзаменами. Чтобы продемонстрировать этот эффект и показать способ его устранения, Стил и его молодые коллеги прибегли к хитроумному приему, который позднее был заимствован экспериментаторами, изучавшими игру в гольф белых и черных студентов Принстона. Черным и белым студентам колледжа был предложен набор сложных вопросов из вербальной части теста GRE[78][15]. Одним было сказано, что вопросы проверяют их интеллектуальные способности, а другим – что вопросы не имеют никакого отношения к интеллекту, а являются частью нового, еще не апробированного теста на способности к решению проблем.

У белых студентов разница в описании сравнительно мало сказалась на результатах. Когда, согласно описанию, тест воспринимался как измерение их важной характеристики, они справлялись лучше. Наоборот, среди черных студентов лучше справились те, кому сказали, что тест *не* проверяет их интеллектуальные способности; по-видимому, это избавило их от беспокойства о стереотипных ожиданиях и позволило посвятить всю энергию и внимание самим вопросам.

Сегодня в десятках исследований зафиксировано, как снижение угрозы подтверждения стереотипа влияет на результаты тестирования интеллектуальных способностей у детей афро- и латиноамериканского происхождения, у детей с низким социально-экономическим статусом и на результаты тестирования математических и логических способностей у женщин[16]. В некоторых исследованиях воздействие экспериментатора заключалось в том лишь, что участникам эксперимента по-разному описывали, что измеряет тест (а само содержание задания при этом оставалось одним и тем же). Но использовались и другие приемы. Например, исследователи показали, что в математических тестах женщины реже демонстрируют низкие результаты в присутствии других женщин по сравнению со случаями, когда они окружены мужчинами[17]. Самая трудная для ученых задача – определять, могут ли исследования быть обращены на пользу самим учащимся. Можно ли помочь учащимся, которые часто испытывают трудности в учебе, получать более высокие оценки и не бросать школу?

Когда экспериментатор говорит, что тест не связан со способностями, этот прием дает

---

[78] GRE (Graduate Record Examinations) – тест, который полагается сдавать для дальнейшего обучения в вузах США после четырехлетнего обучения в бакалавриате. – *Прим. пер.*

возможность выявить влияние угрозы подтверждения стереотипа в лабораторном контексте. Но он едва ли применим в учебном процессе, когда ученики слишком хорошо понимают, для чего нужны тесты, и знают, что многие сомневаются в их успехе. Девушки в классах с углубленным изучением математики и естествознания тоже вряд ли могут не заметить, что они в меньшинстве. Как и в случае формирования установки на рост, в случае мер по уменьшению угрозы подтверждения стереотипа главным остается вопрос, могут ли они обеспечить практически ощутимое и прочное повышение успеваемости.

И здесь достаточно скептиков. Одни утверждают, что разница в прирожденных способностях и культурных ценностях непреодолима. Другие настаивают, что только серьезная трансформация общества может устранить экономические и другие барьеры, ответственные за отставание социально уязвимых групп. Заинтересованные педагоги и политики, настроенные оптимистично, считают, что проблему могут решить масштабные и дорогостоящие образовательные меры, направленные на повышение квалификации педагогов и дополнительное мотивирование и учащихся, и учителей.

Однако есть небольшая группа социальных психологов и педагогов, которые еще более оптимистичны. Для этого есть основания: они собрали массив данных, свидетельствующих, что относительно скромные, но психологически мудрые меры могли бы смягчить тяжелую проблему разрыва в успеваемости.

Эти исследователи не ставили целью продемонстрировать, что качество обучения, мастерство учителей и их преданность делу, адекватная материально-техническая база не влияют на успешность учащихся. Насколько важны эти факторы, им было прекрасно известно. Тем не менее они взялись доказать, что предлагаемые методы способны изменить ситуацию, даже когда нет отборного состава преподавателей и учащихся или завидной материальной базы.

Все методы были созданы на основе гипотез и исследований, посвященных угрозе подтверждения стереотипа. В то же время использовались и более общие идеи, представленные в первых пяти главах этой книги. Эти методы учитывают силу влияния социальных обстоятельств (и ошибочных интерпретаций, вытекающих из его недооценки) и роль, какую играет субъективная интерпретация ситуативных факторов. Эти методы отражают понимание и того, каким образом поступки влияют на мысли и чувства, и того как специфические линзы и фильтры определяют, а иногда искажают человеческие суждения и решения. Мы думаем, что с историей успеха этих методов полезно ознакомиться каждому, кто хочет быть мудрым участником диалога о современном образовании и решении трудной проблемы – помочь каждому учащемуся полностью раскрыть свой потенциал.

Волшебство? Нет, просто психологически обоснованная методика

Истории успеха, заслуживающие нашего внимания, делятся на два типа. Первый касается успешной деятельности системы школ, известной под именем KIPP[79], где для детей из числа меньшинств и бедных семей были достигнуты впечатляющие показатели по числу учащихся, успешно закончивших среднюю школу (95 %) и поступивших в вузы (89 %). Этого удалось достичь за счет сочетания строгой, нацеленной на подготовку к вузу программы, эффективного руководства, преданных делу учителей, мотивированных родителей, а также доступа к солидной финансовой поддержке извне.

Ресурсоемкие программы, подобные KIPP, вполне подтверждают сказанное нами о силе ситуационных влияний, о важности интерпретации усилий, направленных на изменение поведения людей, а также о важности их реальных действий. Однако нужно сделать оговорку. Процент учеников KIPP-школ, успешно закончивших вуз, удручающе низок (всего

[79] KIPP (Knowledge Is Power Programs – программы «Знание – сила») – одна из систем чартерных средних школ в США. – *Прим. пер.*

33 %), хотя показатель все равно в четыре раза выше, чем у аналогичных категорий учеников, посещающих средние школы без подобных программ[80][18].

Второй тип историй успешного обучения детей из неблагополучных семей связан с эффективными и скромными с точки зрения затрат мерами поддержки. Истории обоих типов бросают вызов представителям левого политического фланга, выступающим против «полумер» и настаивающим, что нельзя подтянуть успеваемость неблагополучных учеников, пока мы не искореним бедность, расизм, плохое здравоохранение и питание и все остальные «первопричины». Разумеется, оба типа описываемых мер также бросают вызов представителям правого фланга, объясняющим систематическую неуспеваемость учащихся из неблагополучных групп населения сочетанием генетики, плохого воспитания и пагубных факторов культуры, с которыми нельзя справиться, «забросав проблему деньгами», не говоря уже о мерах, придуманных либерально мыслящими социальными учеными.

Описываемые ниже меры не ставят целью прививать учащимся универсальные навыки освоения любого учебного материала или доносить материал по конкретной теме. Тем не менее все они привели не только к краткосрочному росту оценок, но и к устойчивому улучшению успеваемости. Во многих случаях эффект был настолько массовым, что политики и руководители образовательных учреждений не могут с ним не считаться. Результат кажется особенно удивительным, если учитывать скромность этих мер, – удивительным почти на грани волшебства. Однако знание психологических механизмов, о которых мы говорили, помогает понять, что в этих мерах нет ничего магического. Их эффект превосходит ожидания, потому что сами они масштабнее, чем кажутся, они меняют смысл, которым учащиеся наделяют свой каждодневный опыт, и их реакцию на него. Тем самым потенциально негативный нисходящий цикл преобразуется в восходящий позитивный.

Позитивный эффект подтверждения собственной ценности

Клод Стил и его коллеги не ограничились простой регистрацией негативных последствий угрозы подтверждения стереотипа – они показали, как можно помочь учащимся с ней справиться. Один из наиболее перспективных предлагаемых ими приемов включает то, что они назвали «подтверждением собственной ценности» (self-affirmation). Речь идет о поддержании самооценки учащихся в тех аспектах, которые не имеют отношения к содержанию переживаемой учащимися угрозы. Учащихся, например, просят выбрать из списка одну или несколько ценностей, наиболее для них значимых (дружба, семья, религия, желание оставить след в этом мире), а затем кратко написать, почему эти ценности им важны, и о моментах, когда они эту значимость особенно чувствовали[19]. Исследователи полагают, что размышляя о наиболее важных ценностях, учащиеся расширяют взгляд на собственное «Я» и это позволяет им смягчить угрозу, исходящую от негативного стереотипа.

Джеффри Коэн и его коллеги проверили эффективность техники подтверждения собственной ценности в трех классах одной из пригородных средних школ на северо-востоке США[20]. В течение учебного года ученики этих классов написали несколько сочинений, посвященных наиболее значимым для них ценностям (чаще всего это была значимость семьи, но иногда и специфические интересы вроде музыки). Эта процедура повысила успеваемость черных учеников (которые реально сталкиваются с угрозой стереотипа) и никак не отразилась на белых (которые с этой угрозой не сталкиваются); в результате разрыв в оценках между учащимися по предмету, на уроках которого проводился эксперимент, сократился на 40 %. Еще более впечатляющим было сокращение разрыва по общему усредненному баллу за время обучения в седьмом и восьмом классах на 30 %. Кроме того, число черных учеников, которым пришлось остаться на второй год или заниматься

---

[80] Статистика такова: 70 % учащихся оканчивают среднюю школу, 41 % – поступают в вузы, 8 % – успешно заканчивают их и получают диплом бакалавров.

дополнительно, снизилось с 9 до 3 %.

После новаторского исследования Коэна и его коллег было проведено немало исследований с аналогичными положительными результатами в отношении разных групп, сталкивающихся с угрозой подтверждения стереотипа. Согласно теории, успех таких процедур объясняется действием самоподдерживающегося процесса, который образует восходящий цикл. Под влиянием «упражнения с ценностями» у учащихся повышается самооценка и немного снижается страх перед последствиями неудачных попыток. Эти изменения, в свою очередь, оборачиваются большей готовностью не отступать при первых трудностях, задавать вопросы и обращаться за помощью. Учителя могут не знать о проведенной с учеником процедуре, но они обращают внимание на бо́льшую старательность и вовлеченность учеников и начинают воспринимать их сначала как более мотивированных, а затем – когда дополнительные старания приносят плоды – и как более способных и заслуживающих дополнительного внимания и педагогических усилий. Это делает ситуацию еще благоприятнее и внушает ученикам еще бо́льшую готовность браться за серьезные задачи и не опускать руки, если успех не приходит сразу, – и так далее[21]. В некоторых случаях результаты подобных вмешательств оказываются действительно впечатляющими. Упражнения на подтверждение собственной ценности в одной экспериментальной группе плохо успевающих учеников-афроамериканцев седьмого и восьмого класса снизили долю оставленных на второй год или вынужденных заниматься дополнительно с 18 до 5 %[22].

Разрешение «дилеммы наставника» с помощью мудрого подхода к обратной связи

Конструктивная обратная связь, в том числе внимание к недочетам и предложения по их исправлению, может эффективно помочь учащимся в развитии их навыков. Однако если ученики не уверены в способности выполнять новые задачи и озабочены впечатлением, которое они производят на учителя, высказывающего критические замечания, такая обратная связь может ослабить мотивацию и уверенность в себе. Что же должен предпринять неравнодушный наставник, если сталкивается с недостатком старания?

Слишком часто, особенно когда наставника и ученика разделяет расовый или социально-экономический барьер, выбирается простое решение: воздержаться от критики и за что-нибудь вежливо похвалить ученика (например, за выбор темы, за проявление хотя бы минимальной заинтересованности, за усердие в каких-то маловажных аспектах задачи). Однако тем самым наставник лишает ученика честной оценки, которая могла бы заставить его приложить больше стараний, и конкретных советов, необходимых ему, чтобы исправиться. Хотя наставник больше не рискует быть обвиненным в предвзятости, ученик пребывает в иллюзии, что стараться вполсилы приемлемо, или приходит к выводу, что наставник сомневается в его способности на большее.

Правильным решением этой дилеммы, согласно результатам исследований, является мудрая обратная связь. Честная оценка работы ученика (включая выявление недостатков и предложения по их исправлению) должна сопровождаться четким сигналом, что наставник подходит к работе с высокими требованиями, и выражением полной уверенности, что ученик способен им соответствовать.

В первом из серии исследований количество семиклассников, согласившихся представить исправленные сочинения после получения такой обратной связи, выросло с 7 до 71 %[23]. Во втором исследовании, где от всех учеников требовалось представить переработанное сочинение, у преподавателей, работавших по модели мудрого наставничества, качество работ оказалось выше. Оба результата были более значимы у афроамериканских учащихся, чем у белых. Особенно заметным эффект мудрой обратной связи оказался среди учеников, выражавших наибольшее недоверие к тому, как обычно относятся к ним и представителям их расы. В течение следующих двух учебных лет не было замечено роста недоверия, который характерен для этой весьма уязвимой группы школьников.

В третьем исследовании было показано, что влияние тренинга уверенности усиливается, если дополнительно подкрепляется участием сверстников. Исследование проводилось в одной из нью-йоркских средних школ, где учатся дети преимущественно из семей с низким доходом. До сведения учащегося доводились мнения других учеников о том, что критический отзыв учителя означает высокие требования к этому ученику и уверенность в его способности им соответствовать. В следующем учебном семестре оценки афроамериканских учащихся (в отличие от белых) существенно улучшились. Улучшение продолжалось и дальше, был запущен благотворный цикл: тренинг изменил отношение учеников к школе и мотивировал на вклад бо́льших усилий в учебу; дополнительное усердие привело к улучшению оценок и появлению других признаков успеха и социального одобрения, что еще больше повысило мотивацию учащихся.

Ценность небольшой поддержки и укрепления чувства принадлежности к коллективу

Многие первокурсники, особенно те, для кого актуальна угроза подтверждения стереотипа или кто относится к социально уязвимым группам населения, попадая в университет, испытывают своего рода культурный шок и одиночество. Это касается даже студентов, хорошо учившихся в школе и способных соответствовать требованиям, предъявляемым вузовской программой. Одна одаренная афроамериканская студентка Принстонского университета (затем поступившая в школу права Гарвардского университета и впоследствии работавшая в престижной юридической фирме в Чикаго) писала: «Жизнь в Принстоне заставила меня осознавать свою „чернокожесть" гораздо сильнее, чем когда-либо прежде…С каким бы либерализмом и непредвзятостью ни старались относиться ко мне некоторые мои белые преподаватели и однокурсники, я иногда чувствую себя гостем в университетском городке, как будто на самом деле я здесь чужая»[24]. Этой студенткой была Мишель Робинсон Обама.

Столь же одаренная студентка латиноамериканского происхождения, зачисленная в Принстон, описывала ощущение себя «как бы туристом в чужой стране…Годы после Принстона, – учась в школе права и позже работая в разных местах, – я не чувствовала себя полностью частью того мира, в котором жила в данный момент». Этой студенткой была Соня Сотомайор – уже будучи членом Верховного суда США, в особом мнении по одному из дел о позитивной дискриминации она позже написала: «…раса имеет значение – из-за пренебрежительного отношения, скрытых насмешек, молчаливого осуждения, которые снова и снова подтверждают мысль, парализующую больше всего: я здесь чужая»[25].

Отсутствие чувства принадлежности и страх, что амбиции не оправданы и нет предпосылок для успеха (особенно если страх подкрепляется первоначальными трудностями в учебе), способны ввергнуть студента в омут неуверенности и отчуждения. Чтобы снять это проявление угрозы подтверждения стереотипа, стэнфордские психологи Грегори Уолтон и Джеффри Коэн ознакомили афроамериканских и белых студентов с итогами опроса, из которого следовало, что все первокурсники, независимо от расы, обычно испытывают отсутствие чувства принадлежности, но со временем это состояние проходит. Студентам также поставили задачу подготовить и зачитать выступление (якобы для студентов следующего набора) о том, как их беспокойство по поводу принадлежности к коллективу и первоначальные трудности с учебой постепенно слабеют.

Трехлетний эксперимент, который Уолтон и Коэн назвали «замаскированным вмешательством»[81], помог небелым студентам справляться с трудностями, разочарованием

[81] Авторы исследования называют это воздействие (как и другие, описываемые нами дальше) «замаскированным», потому что оно не было преподнесено студентам как предполагаемый инструмент улучшения их оценок или влияния на их мотивацию продолжать обучение. Знание студентов о том, что определенная мера призвана исправить некую проблему, заставляет их сделать вывод, что они нуждаются – или считаются нуждающимися – в дополнительном внимании, и эта мысль способна иметь эффект самосбывающегося пророчества. Поэтому, убеждены экспериментаторы, замаскированность процедуры

и стрессом[26]. Кроме того, он предотвратил снижение оценок от семестра к семестру – распространенное явление среди этих студентов. В результате разрыв в успеваемости, обычно наблюдающийся между афроамериканскими и белыми студентами, к выпуску был сокращен вдвое.

Авторы этого исследования вновь показали, как важны благотворный цикл самоподдерживающихся процессов и их накопительный эффект. Воздействие на студентов изменило их интерпретацию негативных событий, являющихся обычной частью вузовского обучения, и тем самым защитило студентов от их вредного влияния. Одновременно это воздействие дало толчок поведенческим изменениям: больше занятий в библиотеке, вступление в несколько студенческих клубов, уменьшение стресса от учебы – и в совокупности привело к долгосрочному улучшению общей успеваемости. Рассмотрение каскадного эффекта играет все большую роль в исследованиях, посвященных корректирующим вмешательствам. В образовании и других сферах, где актуальна проблематика успеха и неуспеха, мудрые люди знают, что важно не только приободрять тех, кто сомневается в своих способностях, но и приводить им убедительные доводы для уверенности в себе.

Меры, направленные на преодоление отчужденности, вновь не оказали устойчивого влияния на студентов, не принадлежащих к меньшинствам, в результате разрыв в успеваемости между меньшинствами и остальными сократился вдвое. Белые студенты и члены других этнических групп, по видимости, не сталкивающиеся с угрозой подтверждения стереотипа, изначально не сомневаются в своей принадлежности к студенческому коллективу и способности добиться успеха. Кроме того, они обычно предполагают, что любые трудности со временем отступят и они станут такими же преуспевающими и уверенными в себе, как студенты старших курсов, с большинством которых у них общее происхождение. Смысл выявленного Коэном и Уолтоном эффекта в том, что выгоду от предпринятых мер в основном извлекают студенты, происхождение которых не обеспечило их должной уверенностью. До них этот обнадеживающий посыл: мысль, что любые одолевающие их сомнения и трудности, скорее всего, имеют временный характер и если они не опустят руки, то смогут справляться не хуже других, – должна быть ясно доведена на первых шагах их студенческой жизни.

Перспективы на будущее

Оптимистические выводы первых экспериментов «мудрого вмешательства» теперь уже подкреплены результатами многих последующих исследований. Психологи констатируют положительное влияние «мудрого вмешательства» на успеваемость определенных групп учащихся и сокращение их отставания[27]. Перед началом занятий в колледже афроамериканские подростки, имеющие высокие оценки по окончании чартерных школ, получают краткое напутствие, подтверждающее их полноправную принадлежность к сообществу тех, кто находится на этом более высоком уровне образовательной иерархии. Количество успешно оканчивающих первый курс увеличивается при этом с 32 до 43 %[28]. Насколько это впечатляющее достижение? Такой прирост достижений в учебе примерно равен результатам обучения, когда студентов стимулируют стипендией в 3500 долларов.

Другие исследования показали, что «мудрое вмешательство» ослабляет негативный эффект угрозы подтверждения стереотипа у женщин, изучающих естественные науки, математику или инженерные дисциплины. Первокурсницы одного из канадских университетов, поступившие на инженерные специальности, проходили краткие тренинги – для усиления чувства принадлежности или для подтверждения ценности собственной личности. Тренинг принадлежности включал знакомство с опытом старшекурсниц, которые

является составной частью ее успеха.

сообщали о первоначальных трудностях в университете и о том, что неуверенность в собственных силах – явление нормальное, но преходящее. Затем первокурсниц просили письменно изложить услышанное уже от своего имени. Тренинг по подтверждению ценности собственной личности, как в прежних случаях, включал сочинение, утверждающее важную для участниц ценность. Дополнительно студенткам нужно было вести дневник в течение двенадцати последующих дней, а спустя несколько месяцев заполнить анкеты, касающиеся общения, адаптированности и чувства благополучия.

Тренинги привели к повышению годового среднего балла в наибольшей степени у женщин, чем у мужчин, преобладавших среди студентов этих специальностей. Разрыв в успеваемости мужчин и женщин, наблюдаемый в научно-технических дисциплинах (и зафиксированный исследователями в контрольной группе), полностью исчез. Далее, анализ дневников и анкет студенток показал, что женщины в группах, прошедших тренинг, позитивнее относились к себе и к выбранной специальности и были устойчивее перед лицом неудач и неприятностей. Женщины, прошедшие тренинг по усилению чувства принадлежности, чаще вступали в дружеские отношения со студентами-мужчинами, обучающимися по инженерным специальностям[29].

Насколько устойчивыми будут эти результаты, если начать применять описанные здесь методики в разных учебных заведениях с разным кадровым составом и в разных обстоятельствах, мы сможем понять, только продолжив работу. Основания для оптимизма есть. Мы часто видим свидетельства успешного применения этих методик – и все больше доказательств, что они действительно снимают угрозу подтверждения стереотипа и формируют адаптивные ментальные установки. Студенты все более убеждаются, что способны добиться успеха, что неизбежные неудачи и разочарования не навсегда, что усердие и настойчивость принесут свои плоды. Возросшая уверенность усиливает желание общаться со сверстниками, преследующими те же цели, и общаться с преподавателями и наставниками, которые могут помочь этих целей достичь.

В отношении школьников цепочка самоподдерживающихся процессов, которые дают повышение успеваемости, пока изучена недостаточно. Мы знаем, что меры, подобные описанным, влияют не только на успеваемость ученика, но и на решения других лиц, касающиеся его судьбы: перевод в следующий класс, повторное обучение в том же классе или в классе для слабоуспевающих. Мы также знаем, что представления учеников о своих способностях и возможности их улучшить влияют на готовность не отступать перед трудностями и браться за новые задачи. Несложно предположить, что старание или отсутствие прилежания ученика и желание учителя поддерживать школьника или его равнодушие связаны взаимным разочарованием или общим успехом[30].

Важно еще раз отметить, что психологически обоснованные методики и тренинги, о которых мы рассказали, не должны и не могут заменить квалифицированных преподавателей, инициативных администраторов или адекватные материальные ресурсы. Их функция – помочь учащимся извлечь как можно большую пользу из основополагающих компонентов образовательного процесса. Для части учащихся этих методик и тренингов даже при самых благоприятных обстоятельствах будет недостаточно, чтобы запустить цепную реакцию успеха. Для многих других долговременная польза окажется незначительной. Но некоторым учащимся они могут изменить жизнь.

Два самых активных исследователя в этой области предлагают довольно удачную метафору: небольшое, но мудрое вмешательство сродни легкой корректировке формы крыла самолета, увеличивающей подъемную силу. Она не устраняет потребность в мощном двигателе, но дает реальный результат в виде более уверенного и безопасного отрыва от земли и лучшего полета[31].

Человек, умудренный детальным пониманием описанных исследований, может плодотворно участвовать в любой дискуссии о том, как повысить успеваемость и будущую общественную отдачу учащихся и учебных заведений, которые пока далеки от успеха. На основе этих исследований можно сформулировать и более общие рекомендации для тех, кто

небезразличен к чьей-то судьбе и хотел бы помочь людям справиться с новыми и трудными вызовами. Включайтесь в их судьбу, но включайтесь мудро. А именно вместо пустой похвалы предоставляйте им правдивую обратную связь. Ставьте их цели в учебе в зависимость от их личных ценностей и их жизненных целеполагающих устремлений и приободряйте, когда они сомневаются. Приободряя, донесите до них идею, что способности не зафиксированы раз и навсегда. Дело не в их наличии или отсутствии – способности прирастают старанием, и неудачи являются частью процесса роста. Упорство и уверенность, что старания окупятся, готовность в случае необходимости обратиться за помощью – вот ключи к успеху.

Мудрый человек всерьез относится к этим рекомендациям и тогда, когда *он сам* сталкивается с новыми и трудными проблемами и его одолевает неуверенность в себе. Мудрый человек помнит, что способности не даны раз и навсегда, что освоение новых информационных технологий, особенно в пожилом возрасте, сродни обучению плаванию или печатанию на клавиатуре – это не тест на сообразительность, а навык, которому большинство уже успешно обучено. Мудрый человек будет искать поддержки у друзей и коллег, слушать их рассказы о первых нетвердых шагах в своем деле и принимать их советы, которые могут облегчить его задачу. Он не будет бояться задавать вопросы, оказавшись в тупике. Тот, кто мудрее, осознаёт, что просьба о помощи – это не слабость человека, а проявление открытости и уверенности в достижимости успеха.

9. Еще более тяжелая проблема для всего мира

Вот уже несколько десятилетий сторонники рационального использования энергии призывают американцев выключать свет, убавлять мощность термостатов зимой и кондиционеров летом, отключать неработающие приборы, меньше ездить на машине и больше на велосипеде, ходить пешком, устанавливать солнечные батареи и вообще делать все, что только можно, чтобы сократить потребление энергоресурсов. К счастью, психологически мудрые инициативы, очень простые и незатратные, могут способствовать такого рода небольшим (но прибыльным) изменениям в индивидуальном поведении, и это хорошая новость. Плохая же новость состоит в том, что глобальная проблема, стоящая перед нашей планетой, – проблема предотвращения серьезных последствий изменения климата, с которыми столкнутся наши дети, внуки и последующие поколения, оказавшиеся на более теплой и бурной планете, – трудноразрешима.

Обсудим сперва хорошие новости, а затем рассмотрим, что делает глобальную проблему такой трудной. Мы должны сразу предупредить, что у нас нет простого и мудрого рецепта для ее решения. Однако понимание некоторых особенностей человеческой психологии способно помочь вам осознать, какие барьеры необходимо для этого преодолеть. В свою очередь это осознание сделает вас более информированным участником любой дискуссии, а также более мудрым избирателем, когда дело дойдет до оценки позиций кандидатов на выборах.

Хорошие новости: сокращение энергопотребления по цене почтовой марки

Роберт Чалдини, автор классической работы «Психология влияния» (1984), свою научную деятельность посвятил разработке психологически обоснованных приемов изменения человеческого поведения. Будучи ведущим ученым в Университете штата Аризона, Чалдини показал, что люди чаще будут следовать примеру хорошо одетого человека, переходящего дорогу в неположенном месте, чем примеру бедно одетого, и что печенье из почти пустой коробки вкуснее, чем из почти полной. Он также показал, что готовность людей выбрасывать мусор в урну, а не мимо нее зависит от количества разбросанного вокруг нее мусора. Используя этот принцип социального влияния, он показал,

что можно заставить постояльцев гостиницы использовать полотенца повторно, а не менять их каждый день, сообщив, что именно так поступали большинство прежних постояльцев, и еще лучше – предыдущих жильцов *того же самого номера*[1].

Закончив карьеру в Университете штата Аризона, Чалдини всерьез взялся за изучение проблемы энергосбережения. Он стал главным научным консультантом в компании OPOWER, которая обучает коммунальные предприятия стимулировать клиентов на снижение энергопотребления. Убежденный, что в решении этой задачи могут пригодиться те же принципы влияния, что он выявил, занимаясь научной работой, Чалдини взялся за это дело. Он поставил себе цель разработать методы, более действенные, чем пропагандистские кампании в СМИ или традиционные штрафные угрозы и скромные денежные вознаграждения. Методы Чалдини всего лишь слегка подталкивали энергопотребителей к действиям, которые они и сами хотели совершить. Эти методы были привлекательны и для энергетических компаний, поскольку избавляли их от затрат на наращивание мощностей.

Один из методов опирался на тот же принцип «социального доказательства», с помощью которого Чалдини добивался от постояльцев гостиниц многоразового использования полотенец. Его команда прошла по нескольким домам в одном из пригородов Сан-Диего, оставляя на дверных ручках послания об энергосбережении. Было четыре варианта посланий. Одно призывало домовладельцев экономить электричество «ради окружающей среды», другое – «ради будущих поколений», третье – чтобы «сэкономить деньги». Четвертое послание, которое как раз использовало принцип социального доказательства, гласило: «Большинство ваших соседей делают что-то для энергосбережения каждый день» (это было правдой: большинство жителей пригорода действительно принимали какие-то минимальные меры в этом направлении). В конце месяца после снятия показаний счетчиков оказалось, что только одно послание дало результат. Как и предполагал Чалдини, энергопотребление заметно снизилось только в тех домохозяйствах, которым сообщили, что соседи пытаются сделать то же самое[2].

Чалдини и его сотрудники в OPOWER пошли дальше и показали, что если снабдить людей более точной информацией о потреблении электричества соседями, то можно добиться еще большего эффекта. Они стали ежемесячно рассылать жителям письмо с двумя показателями: средним энергопотреблением соседей и количеством потребленного электричества самим адресатом – больше или меньше среднего показателя. В результате домовладельцы, обнаружившие, что они отстают от соседей в энергосбережении (а также в экономии на счетах за электричество), очень скоро стали экономить больше.

Но возникла новая проблема: домовладельцы, обнаружившие, что они *опережают* соседей в экономии электричества, стали расточительнее. Чалдини кое-что прибавил к сообщению: рисованный рядом с цифрами потребления смайлик («замечательно, вы действуете в соответствии с ценностями нашего сообщества»). В результате неэкономные домовладельцы, как и в первом случае, старались не отставать от соседей; но и экономные, получая удовольствие от смайлика как знака одобрения, не прекращали экономить. Общее энергопотребление в районе упало[3]. С одной стороны, эффект от того, что людям дали знать, как они расходуют электричество в сравнении с соседями, и особенно экономных поздравили с успехом, был невелик. С другой стороны, энергетические компании вряд ли могли пожаловаться на затраты (ценой в почтовую марку) или на нерентабельность подобной меры.

Более серьезная проблема

Несомненно, информирование индивидуальных энергопотребителей о том, как действуют окружающие, – очень полезная тактика. Как сказал Джошуа Грин, гарвардский профессор социальной психологии, «самый лучший способ заставить людей что-то сделать – это рассказать им, что то же самое уже делают соседи»[4]. Другие методы влияния, описанные в первых четырех главах этой книги, тоже могут пригодиться любым

сообществам, если они всерьез взялись за рациональное использование энергии. Особенно полезно обратить внимание на факторы, которые облегчают путь от благих намерений к практическим действиям, а также предлагать по умолчанию социально желательный вариант, чтобы выбор этого варианта не требовал от человека дополнительных усилий, но усилия, наоборот, требовались для отказа от него.

Однако эксперты-климатологи не замедлят подчеркнуть, что подобные корректирующие меры, нацеленные на изменение индивидуального поведения, не соответствуют серьезности глобальной проблемы, с которой мы имеем дело. По их данным, более 90 % стран мира недавно зафиксировали самое теплое десятилетие в истории, а в масштабе планеты после 2000 года пришлось девять из десяти самых жарких лет за всю историю наблюдений. С 2001 по 2010 год по всему миру было зафиксировано 136 000 смертей, связанных с жарой, что превысило показатель предыдущего десятилетия больше чем в двадцать раз[5]. Предсказание климатических изменений рисует мрачную перспективу: сельскохозяйственная катастрофа, продовольственный дефицит и другие угрозы нашей цивилизации.

Из-за нашей неспособности что-то сделать с причинами изменения климата будущее грозит серьезными ограничениями в выбросах парниковых газов и тяжелыми последствиями собственно изменений климата. Если вы не верите, что кризис, вызванный глобальным изменением климата, реален и что угроза приближается, вы, скорее всего, что присуще человеку, отрицаете неприятные события и склонны к самооправданию. Если вы следили за освещением глобального потепления в СМИ, вы в курсе, как мало сделано, чтобы побудить правительства и промышленность принять меры, необходимые для сокращения ожидаемых издержек и ущерба.

Многие комментаторы скажут, что нет ничего таинственного в том, что программы, адекватные по масштабу угрозе глобального потепления, так трудно инициировать. Причину они найдут в сочетании законов экономики и реалий внутренней и международной политики. Национальное регулирование выбросов парниковых газов, не говоря уже о мировом, требует координированных действий, которым отчаянно сопротивляются глубоко укорененные и финансово обеспеченные группы интересов. Особую проблему представляет стремление корпораций к краткосрочной прибыли, а не к долгосрочной стабильности экономики (не говоря уже о стабильности глобальной экосистемы или нашего образа жизни). Действительно, американские компании фактически вынуждены работать на краткосрочную перспективу, и это препятствует финансово здравым инвестициям, если они окупаются не в ближайшем будущем. Переход к более эффективным, возобновляемым источникам энергии был бы серьезным ударом по сегодняшнему карману акционера, а наша налоговая система обеспечивает мало стимулов для инвесторов, которые заглядывают чуть дальше завтрашнего дня.

Сюда же относится и роль, которую играют деньги в политике. Компании – производители природного топлива вроде ExxonMobil и консервативные политические фонды вроде «Американцы за процветание» – делают огромные пожертвования политикам и лоббистским группам, выступающим против ограничений на выбросы углекислого газа. Они также финансируют медиакомпании и «экспертов», чья роль – внушить сомнения в необходимости сокращения добычи угля, нефти и газа, дезинформировать людей о преимуществах перехода на экологичные источники энергии. Проплаченные комментаторы стимулируют защитные механизмы непризнания и самооправдания, к которым люди и без того склонны. Тем же занимаются различные группы интересов, в том числе профсоюзы, членам которых грозит потеря рабочих мест в случае перехода на альтернативные источники энергии.

Миф о том, что глобальное потепление (или как минимум влияние на него человеческой деятельности) является среди экспертов вопросом дискуссионным, для многих оказывается убедительным, а пропагандистские усилия его сторонников были весьма успешны[6]. Несмотря на почти единодушное мнение научного сообщества об

антропогенном изменении климата, в проведенном в 2012 году исследовании на вопрос «Считают ли ученые, что на Земле становится теплее из-за деятельности человека?» отрицательно ответило примерно столько же американцев (43 %), сколько и утвердительно (45 %), еще 12 % затруднились ответить на вопрос. Правильный ответ, разумеется, заключается в том, что мало у кого из специалистов (за исключением тех, чьи мнения проплачены) есть в этом сомнения[7].

Активные противники идеи глобального потепления могут заподозрить приверженцев этой идеи в корысти. Разработка экологически чистых энергетических технологий в будущем сулит большие прибыли частных лиц и компаний, особенно если займутся этим уже сейчас. С переходом стран с углеродосодержащих источников энергии на альтернативные, с внедрением в повседневную жизнь неизвестных пока товаров и услуг будут возникать и новые перспективы трудоустройства. Но сторонникам перемен все же трудно конкурировать с укоренившимися интересами сил, которые могут использовать свое политическое и финансовое влияние, чтобы блокировать необходимые реформы в области законодательства и регулирования.

Особая проблема заключается в том, что большинство из тех, кто в будущем может занять новые рабочие места, создаваемые более экологичной политикой и практикой, не знают, чем именно им придется заниматься. Ни потенциальные работники, ни инвесторы, ни предприниматели, ни кто-либо иной, кто может быть выгодоприобретателем, включая в это число рядовых граждан, не составляют скоординированную группу и уж точно не обладают ресурсами для лоббирования в Конгрессе США или для организации публичных информационных кампаний. И, конечно же, мобилизовать силы на поддержку государственных программ, которые субсидировали бы развитие альтернативных источников энергии, гораздо труднее, чем подогревать настроения налогоплательщиков и избирателей, не поддерживающих такие бюджетные траты. В отличие от этих трат, издержки, на которые мы уже идем, расплачиваясь за наше прошлое бездействие, и на которые придется пойти, расплачиваясь за бездействие сегодняшнее, неочевидны рядовым гражданам.

Важность этих политических и экономических факторов невозможно отрицать. Они делают понятным, чем задача противодействия глобальному потеплению отличается от задачи мобилизации ресурсов на строительство мостов, плотин, национальной системы железных и автомобильных дорог. Однако в прошлом Соединенные Штаты и другие страны справлялись с долгосрочными задачами, требовавшими значительных инвестиций, когда у частных корпораций и предпринимателей, нацеленных на прибыль, отсутствовала перспектива скорой окупаемости. Древние общества строили пирамиды и величественные соборы, рассчитанные на многие столетия и даже тысячелетия. В первой половине XX века Америка сумела создать национальные парки, обеспечить всеобщее среднее образование, выстроить сеть превосходных институтов высшего образования и науки, ставших предметом зависти для всего остального мира. В последующие десятилетия нам удалось отправить людей на Луну и добиться впечатляющего прогресса в области медицины и общественного здравоохранения. Почему же нам так трудно встать, засучить рукава и взяться за обуздание антропогенного изменения климата и за решение смежных проблем вроде истощения ресурсов и утраты биоразнообразия?

Чтобы ответить на этот жизненно важный вопрос, необходимо присмотреться к некоторым особенностям мотивации и принятия решений. Также важно взглянуть на проблему глобального потепления через призму эволюционной психологии и поведенческой экономики.

Проблема временны́х рамок и проблема выгодополучателей

Чтобы противодействовать глобальному потеплению, люди сегодня должны пойти на личные жертвы с целью минимизировать вред, который другие люди могут ощутить на себе

завтра. На такое трудно кого-либо сагитировать. Человек эволюционировал как животное, живущее малыми группами и ориентированное на выживание и удовлетворение краткосрочных потребностей, а также потребностей своих детей и ближайших родственников. Мы не запрограммированы беспокоиться о благополучии собственных правнуков, не говоря о потомках людей, живущих где-то далеко от нас. Вы можете набраться решимости избегать вредных продуктов и найти время для физических упражнений, чтобы стать более здоровым и жить подольше ради детей. Но много ли у вас решимости делать то же самое ради правнуков? Но если мы хотим должным образом ответить на вызов глобального потепления, то именно такое самопожертвование – защитить интересы поколений, которых мы никогда не будем знать, – от нас и требуется.

Более того, от нас требуется не временное отступление от привычного образа жизни, а его изменение навсегда. Успех мобилизации во время войны, отклик людей на призывы к совместным усилиям во время наводнений или экономических кризисов показывают, что на какой-то период люди готовы идти на жертвы – но ради победы, которая позволит им вернуться к привычной жизни. Перспектива же долговременного изменения всего жизненного уклада, который обещает меньше свободы, меньше роскоши и в чем-то меньше радости, вряд ли привлечет горячих сторонников под знамена будущей кампании.

Проблема безбилетника

Даже тем, кто готов быть сознательным гражданином и взять на себя свою долю издержек, связанных с обузданием глобального потепления, не хочется быть «наивными» или «святыми», которые честно платят, тогда как другие – безбилетники – участвуют в общей выгоде, не внеся в нее никакого вклада. Люди и страны, которые не станут потреблять меньше энергии и производить меньше двуокиси углерода, смогут продолжать свой привычный образ жизни, одновременно выигрывая от чужих усилий по снижению выбросов.

Такая проблема характерна для любых ситуаций, в которых люди могут извлекать выгоду из чужого труда и самопожертвования, не внося ничего от себя. Но противодействие глобальному потеплению сопряжено еще с одной трудностью. В случаях, описываемых как «дилемма общинного пастбища» (commons dilemma)[82], эгоисты могут получить временное преимущество над теми, кто склонен сотрудничать, однако *сообщества* сотрудничающих более успешны, чем сообщества не сотрудничающих[8]. Например, компании, которые платят больше налогов, обеспечивая более благоприятные условия для проживания местного сообщества, могут оказаться в проигрыше на фоне прижимистых конкурентов с точки зрения годового баланса. Однако бизнесу, базирующемуся в сообществах с более благоприятными условиями проживания, будет легче привлекать квалифицированные кадры, которые дольше задерживаются в этой местности (и видят, что их недвижимость дорожает быстрее). Увы, сообщества сотрудничающих в борьбе с изменением климата не могут рассчитывать на подобную коллективную пользу. Солнце, ветер и вода не делают различий между индивидуалистами и коллективистами. Поступающие правильно, то есть снижающие энергопотребление и внедряющие экологические технологии, не обеспечат себе меньшую деградацию окружающей среды, чем поступающие неправильно, то есть не меняющие ничего в своем образе жизни.

Меры, от которых действительно выиграют сообщества сотрудничающих (в первую

---

[82] Происхождение этого термина связано с дилеммой, которую представляют пастбища («общинный выгон»). У каждого пастуха, который имеет право использовать такое пастбище, есть стимул выпасать на нем как можно большее количество животных, даже если это сокращает кормовой ресурс для других животных. Один человек получит полную выгоду от каждого животного, которого он будет выпасать, а издержки в виде уменьшившегося ресурса падут на всех. Но при таком развитии событий ресурс скоро исчерпается, от чего проиграют все, тогда как самоограничение со стороны каждого могло бы позволить каждому получить какую-нибудь выгоду.

очередь сотрудничающих стран), включают усилия по адаптации к изменению климата и ослаблению будущего ущерба, например строительство более высоких береговых дамб и внедрение систем раннего оповещения о сильных штормах должны многократно окупаться. Климатологи обеспокоены, что дискуссии о таких мерах могут заменять реальные действия и внушить чрезмерную веру в возможность специалистов и предпринимателей справляться с будущими проблемами по мере их поступления.

В этой главе, рассмотрев основания для некоторого оптимизма, мы объясним, почему внимание к смягчению будущего ущерба все же было бы желательно. Помня ключевую идею четвертой главы о приоритете поведения, вы можете оказаться тем, кто мудрее, всякий раз, когда речь зайдет о разнице между вниманием к *предотвращению* климатических изменений и *смягчению* негативных последствий этих изменений.

Проблема «капли в море»

Сопротивление сокращению выбросов углекислого газа во многом поддерживается тем, что люди прекрасно понимают недостаточность собственных усилий и усилий их сообщества, направленных на то, чтобы реально повлиять на ситуацию. Недостаточно будет даже усилий всей страны.

«Почему я должен меньше ездить на машине, больше ходить, ездить на велосипеде или экономить энергию для обогрева помещения зимой и охлаждения летом? – может спросить рядовой гражданин. – Спасая атмосферу от крошечной порции углекислого газа, я не уберегу планету, если государства и промышленность будут вести себя как обычно. Кроме того, большинство людей не отказывается от поездок на машине и не собирается терпеть дискомфортную температуру дома, – скажет этот человек для большего самооправдания. – Ни в Китае, ни в Индии люди не будут сокращать потребление энергии. Я не столь наивен, чтобы приносить жертвы ради их пользы, учитывая, что они не собираются делать то же самое для меня и моих соседей».

Проблема зашумленного сигнала

Глобальное изменение климата, даже то, которое уже производит разрушительное воздействие на жизнь планеты (наводнения и голод, повышение уровня приливов и отступление береговой линии, сельскохозяйственные кризисы, утрата естественной среды обитания животных – этот список можно продолжать), не оставляет явных следов. Эти последствия, как и постепенное на один-два градуса по Фаренгейту повышение температуры в среднем по земному шару за последние 20–30 лет, трудно зафиксировать в повседневной жизни. Зимние морозы и пронизывающий ветер, ежедневные и еженедельные колебания погоды могут заслонить реальность постепенного потепления и служить оправданием тем, кто отрицает факт изменения климата. А те, кто признает эти изменения и активно меняет свой образ жизни, увы, не увидят ясных доказательств прогресса, особенно если «прогресс» – это не изменение к лучшему, а замедление негативных тенденций.

Если только вы не лыжник, который замечает, что снежный покров уже не тот, что раньше, или фермер, чьи урожаи пошли на убыль, мысли о глобальном потеплении, скорее всего, посещают вас очень редко. Когда по телевизору обращают внимание на шторм из разряда «раз в столетие», который, кажется, происходит теперь раз в десятилетие, или приводят шокирующую статистику вроде двадцатикратного роста смертей от теплового удара, или показывают одинокого белого медведя, дрейфующего на отколовшейся льдине, – только тогда глобальное потепление становится достаточно заметным, чтобы мы почувствовали необходимость что-то предпринять.

Соблазн непризнания и самооправдания

Самая большая трудность в мобилизации усилий людей на борьбу с изменением климата наиболее очевидна – это неискоренимая человеческая склонность к непризнанию неприятных событий и самооправданию, к тому, что психологи называют снятием когнитивного диссонанса. Люди в высшей степени склонны использовать эти психологические защитные механизмы во всех случаях, когда речь идет о неудачах и недостатках, грехах действия или бездействия, о любой угрозе благополучию, безопасности или самооценке. В четвертой главе мы уже обсуждали некоторые очевидные и не столь очевидные примеры того, как это происходит. Но проблема глобального потепления делает непризнание и самооправдание особенно заманчивыми.

На самом деле в отношении изменения климата грань между аргументами, которые привлекаются для самооправдания, и вполне рациональными основаниями для бездействия может быть очень тонкой. Научные модели не являются абсолютно обоснованными или абсолютно точными. Но разумно ли на этом основании пережидать и ничего не делать – или это самооправдание? Ведь мы же не рассчитываем на точную информацию о том, какова вероятность попасть в аварию, или пострадать от наводнения, или умереть, не позаботившись о финансовом благополучии семьи, прежде чем купить страховку… Что же выделяет угрозу глобального изменения климата, что оправдывает наше бездействие и позволяет нам не думать о проблеме, а просто надеяться на лучшее?

Как уже отмечалось, одни только индивидуальные усилия и даже усилия местного сообщества практически не повлияют на ход климатических изменений на планете. Является ли это уважительной причиной для того, чтобы ничего не делать – по крайней мере того, что можем сделать лично мы? Разве вы воздерживаетесь от голосования из-за того, что только один ваш голос не определит исход выборов? Извиняете ли вы своих сограждан, приводящих такое оправдание? Действительно, в то время как вы тратитесь на установку солнечных батарей или покупаете более экономичный автомобиль, те, кто не делает ничего для рационального использования энергии, будут, к вашей возможной досаде, жить в тех же условиях окружающей среды, что и вы, то есть никак не будут наказаны. Но является ли это достаточным основанием отказаться от подобных трат – или это будет просто самооправданием? Разве факт, что кое-кто из соседей не убирает свой участок тротуара после снегопада, заставляет вас снять с себя эту обязанность? Или вы не обращаете внимания на бездельника и исполняете свою обязанность жителя вашей улицы?

В общем, вы понимаете, о чем мы говорим. Почему же столь многие, почти всегда успешно сопротивляющиеся искушению заниматься самооправданием и не признавать неприятности, поддаются этому искушению, когда речь идет об изменении климата? Отчасти из-за того, что проблема эта трудна и пугает, последствия зловещи, цена необходимых мер по ее решению велика, а их эффективность неясна, и поэтому для многих непризнание и самооправдание психологически более комфортно, чем любые активные шаги, которые они могли бы предпринять.

Кроме того, в случае изменения климата непризнание и самооправдание особенно действенны, потому что являются актом коллективным. Люди отнюдь не самостоятельно оценивают достоверность доказательств, надежность статистики, сравнительные недостатки методологии тех, кто бьет тревогу насчет глобального потепления, и тех, кто их критикует. Нет, к комфортным самооправданиям людей подталкивают группы с сильной мотивацией и практически безграничными ресурсами.

Естественно, те, кто озабочен изменением климата, также объединяются и могут распоряжаться значительными ресурсами. Но это соревнование не на равных. Голоса, убеждающие в насущности проблемы и опасности бездействия, могут быть более многочисленными и более авторитетными, но зато те, кто не признают опасность, говорят то, чему люди предпочитают верить, а не то, чему они предпочитают не верить.

Все чаще, открыто или в подтексте, те, кто не признает грядущей опасности глобального потепления, говорят, что это больше дело политических симпатий, чем фактической правоты. Проблема изменения климата, обсуждение которой в остальном мире

связано прежде всего с вопросом о выгодах и издержках, в Соединенных Штатах оказалась слишком увязана с вопросом о том, на чьей вы стороне – левых или правых – и какая позиция в дебатах о климате лучше соответствует вашим социально-политическим ценностям. В результате любая уступка *их* стороне рассматривается как предательство *нашей*.

Мы не скрываем своей личной убежденности в том, что не признающие факт изменения климата ошибаются и что правы выступающие за активные пути решения проблемы. Мы также признаем, что не застрахованы от человеческих слабостей, способных исказить наши суждения и помешать принятию рациональных решений. И все же мы полагаем, что любой, у кого достаточно мудрости и кто смотрит на проблему изменения климата непредвзято, не может не задаться вопросом, который мы собираемся сейчас поднять.

Так что же делать?

Насколько безнадежна сложившаяся ситуация? Обречены ли наши внуки испытать катастрофические перемены в образе жизни? Есть ли основания для оптимизма? Возможно. Существует небольшой шанс, что ученые и инженеры в последний момент придумают какое-то чудо, которое очистит атмосферу от двуокиси углерода, метана и других парниковых газов, провоцирующих изменение климата, или по крайней мере замедлит скорость изменений к худшему. Чуть больше шансов на то, что если не альтруизм, то хотя бы обещание прибыли заставит частный бизнес изобрести и внедрить более совершенные аккумуляторы для электромобилей, ускорить переход к более чистым источникам энергии (и снизить их стоимость), а также создать новые «эко»-товары и услуги, которые мы себе пока не можем представить.

Рассмотрение этих перспектив и их вероятность вне нашей компетенции. Мы знаем, что эксперты убеждены: решение одной проблемы скорее всего создаст другие. К примеру, массированная очистка атмосферы от парниковых газов сама по себе почти наверняка потребует огромного количества энергии. Какое-либо наращивание инновационных программ потребует такого уровня международного сотрудничества, который в политико-экономических условиях, подобных нынешним, выглядит маловероятным.

Тем не менее в истории можно найти несколько отправных точек для осторожного оптимизма. Хотя человеческие общества медленно реагируют на вызовы времени, экспертам-пессимистам свойственно недооценивать способность человечества добиваться быстрого прогресса, когда оно всерьез берется за дело. Нужда порождает изобретательность, а заодно увеличивает готовность правительств и общества вкладываться в инновации. Успех в решении проблемы X часто открывает новые подходы к проблемам Y и Z. Более того, решения некоторых проблем часто дают побочные эффекты, которые представляют очевидную и непосредственную ценность для общества.

Людей может не особенно вдохновлять перспектива замедления глобального потепления с 0,2 °C до 0,1 °C в течение десяти лет за счет роста числа электромобилей или развития ветряной и солнечной энергии. Но их могут привлечь более чистые озера и реки, уменьшение дней под смогом, будущие рабочие места. Положительные побочные эффекты, которые не прогнозируются в момент запуска какой-то инициативы, также могут иметь социальную и экономическую ценность. Например, программа отправки человека на Луну и выгоды, полученные от открытий и изобретений, сделанных в процессе ее выполнения, дала медицине устройства дистанционного мониторинга, используемые в настоящее время для пациентов в реанимации и с кардиостимуляторами. А когда-то они были разработками НАСА в области систем телеметрии. Часть портативного медицинского оборудования, которыми оснащены теперь машины скорой помощи, также была разработана НАСА для космоса.

Как мы отмечали в начале главы, открытия психологии и поведенческой экономики могут помочь в подходах к проблеме глобального потепления. Психологически мудрая подача имеющихся вариантов выбора (например, чтобы людям и коллективам приходилось отказываться от участия в добровольных и субсидируемых государством программах энергосбережения и сокращения выбросов, а не подписываться на них специально) может увеличить долю людей, участвующих в соответствующих программах[83].

Из исследований, описанных в четвертой главе, вытекает, что изменение поведения, особенно когда оно происходит благодаря осторожному подталкиванию и наличию небольших стимулов, может повлечь за собой изменение установок и ценностей, которое в свою очередь повысит готовность принять (и даже активно требовать) дальнейшие изменения политики и приоритетов. Получить поддержку инициатив, направленных на смягчение последствий ожидаемой трансформации окружающей среды, таких как строительство дамб, может оказаться легче, чем получить поддержку драконовских мер по сокращению энергопотребления. Подобные проекты не угрожают влиятельным заинтересованным кругам, и наверняка появятся предприниматели, которые сочтут их прибыльным начинанием. Вдобавок строительство новой дамбы напомнит людям, что их сообщество признало необходимость отреагировать и на другие вызовы глобального потепления.

Некоторые защитники окружающей среды опасаются, что акцент на смягчении последствий будет отвлекать от главного и что из-за него реальная угроза, связанная с изменением климата, останется недооцененной. Мы считаем эти опасения напрасными. Широкая поддержка мер по снижению вероятности и издержек будущих отрицательных последствий изменения климата может стать той самой «ногой в двери», которая стимулирует поддержку других мер и затруднит работу защитных механизмов непризнания и самооправдания. Как отмечалось во второй главе, скромные поступки, сигнализирующие и закрепляющие готовность вести себя в соответствии с личными ценностями, могут стать основой для дальнейших поступков, требующих большего труда и имеющих более важные последствия. В свою очередь, такие поступки могут повлиять на то, что люди ожидают и требуют от своих соседей.

Это подводит к главной потребности текущего момента и одновременно к сути социальной психологии. Для реализации экологически ответственной политики принципиально важно кардинально изменить социальные нормы и приоритеты. Наше общество, и в конечном счете весь мир, нуждается в серьезном пересмотре того, что люди считают правильным и добродетельным, ради чего, по их мнению, стоит идти на жертвы и на что расходовать налоги. Необходим и пересмотр того, что считается не просто прискорбным, но непростительным, что видится не просто неправильным, но выходящим за грань дозволенного. Нет нужды делать каждого человека горячим сторонником мудрой экологической политики. Достаточно выстроить социальную среду, в которой и те, кто предпочел бы отложить изменения ввиду их обременительности, относились бы к ним с пониманием, ибо эти новшества рассматривались бы как норма, нечто само собой разумеющееся для настоящего гражданина.

Обеспечить будущее благополучие сообществ, регионов, государств возможно, если все заинтересованные стороны возьмут свою долю издержек, вместо того чтобы сваливать ее на других. Выиграли бы все, если бы рассматривали проблему глобального потепления не как игру «Уолл-стрит», а как игру «Сообщество» (как это описано в третьей главе), и каждый был бы уверен, что остальные будут выполнять обязательства перед сообществом, а не преследовать свои корыстные интересы. «Звучит прекрасно, – наверное, думаете вы, – но как

---

[83] Подобные программы могут включать требования по установке счетчиков или выделяемые для этого субсидии, в результате чего потребителям будет ясно, сколько электричества они потребляют в любой момент или за любой период в сравнении с соседями или принятыми коммунальными стандартами. Также были бы полезны приборы, автоматически регулирующие термостаты, когда дом обычно пустует.

достичь такой перемены мировоззрения и социальных норм?» Нет волшебного рецепта. Если бы он существовал, эта проблема не была бы «еще более тяжелой». Но некоторые предложения у нас есть.

Преодоление барьеров с помощью пересмотра социальных норм

Некоторые стратегии пересмотра существующих социальных норм очевидны; можно, например, чествовать людей, предприятия, сообщества и страны, взявшие на себя ведущую роль в борьбе с глобальным потеплением. Близкая, хотя и менее очевидная стратегия – использовать наглядные методы, чтобы порицать злостных нарушителей и отстающих. Школьные учителя могли бы сыграть в этом важную роль (как, впрочем, и преподаватели университетов). Защитные механизмы непризнания и самооправдания реже включаются, пока мы молоды и у нас не возникли политические пристрастия, не оформились экономические интересы и требующие оправдания привычки. Смена норм поведения будет первоначально медленным и тяжелым процессом из-за сопротивления укоренившихся в обществе экономических и политических сил, о котором мы уже говорили. Но такие перемены все-таки случаются: как только процесс сдвигается с мертвой точки, импульс нарастает, и разительные преобразования могут происходить достаточно быстро.

Во второй половине XX века войны между западноевропейскими державами, имевшие место на протяжении многих столетий, внезапно прекратились и сегодня кажутся немыслимыми. Соединенные Штаты превратились из страны, в которой мы считали важным знаком прогресса одну-единственную актрису-афроамериканку, исполнявшую нестереотипную роль медсестры в комедийном сериале[84], в страну, дважды избравшую афроамериканца на пост президента, – и это в течение нашей, авторов этой книги, жизни. При жизни наших детей право на брак для однополых пар, которое не хотели отстаивать даже активные борцы за права геев – из страха отпугнуть нерешительных сторонников, было признано самым консервативным за последние десятилетия составом Верховного суда США как знак признания радикальной перемены в общественном мнении.

Смена норм, касающихся репродуктивного поведения по всему миру, дает еще один обнадеживающий пример. В 1970 году ни в одной из стран Европы суммарный коэффициент рождаемости не был меньше 1,7. К 2000 году рождаемость уже более чем в двадцати пяти из них не превышала этот уровень. Падение рождаемости произошло и в развивающихся странах: в Индии с коэффициента чуть меньше 6,0 в 1950-х годах до 2,6 в 2011 году, близкого к уровню, обеспечивающему простое воспроизводство населения, и в Бразилии с 6,3 в 1960 году до 2,3 всего четыре десятилетия спустя[9].

Поразительная трансформация социальных норм, связанных с курением в Соединенных Штатах, особенно поучительна: стремительно изменились не только эти нормы, но и мнение о курении и курильщиках, которое распространялось вместе с этими изменениями. Спустя всего несколько десятилетий курение не только больше не ассоциируется со зрелостью, искушенностью, сексуальной привлекательностью, но и, по крайней мере в среде среднего класса, а также у образованной молодежи, отмечено клеймом нечистоплотности и воспринимается как признак слабости и недальновидности. И это случилось несмотря на пропагандистские усилия производителей табака, которые были организованы лучше и финансировались щедрее, чем нынешняя кампания по отрицанию глобального потепления.

Конечно же, существование наглядного противника, «воплощенного зла», такого как табачная промышленность (которая прекрасно справилась с ролью злодея), значительно облегчило введение ограничений, обременительных налогов на курильщиков, запрет на

---

[84] Восемьдесят шесть серий ситкома «Джулия» с Дайан Кэрролл в главной роли шли с сентября 1968 по март 1971 года.

рекламу сигарет на телевидении. Сыграли свою роль и школьные уроки о риске курения для здоровья. Тем не менее, как и в случае смены установок по расовым вопросам и отношения к однополым парам, движущей силой здесь выступило влияние младших поколений на старшие, а не наоборот.

Такие межпоколенческие процессы могут помочь и быстрой смене отношения к правомерности нерационального расходования энергии, неконтролируемым выбросам углекислого газа и другому поведению, наносящему ущерб окружающей среде. Другими словами, если вы хотите быть мудрее, то в обсуждении проблемы изменения климата вам лучше прислушиваться к тем, кто младше.

Благотворные циклы изменения поведения и убеждений

Две проблемы, обсуждавшиеся в этой и предыдущей главе, не похожи между собой, но у них есть важная общая черта. В обоих случаях порочный цикл должен быть сломан и заменен на благотворный. В предыдущей главе мы описали, как это может работать в образовании: ощущение принадлежности и включенности, а также подтверждение собственной ценности могут изменить ожидания учащегося, благодаря этому учеба начинает казаться более перспективным занятием, что, в свою очередь, приводит к улучшению успеваемости и дальнейшему изменению ожиданий (его самого и его преподавателей), и т. д.

В случае глобального потепления это означает, что должен быть разорван порочный круг инерции, самооправдания и отчаяния, порождаемый экономическим давлением и другими действиями со стороны влиятельных отраслей промышленности. Требуются образовательные инициативы, благодаря которым обществу, особенно молодежи, было бы труднее отрицать научные факты. Одновременно важно привить обществу сознание личной и коллективной способности что-то изменить. Важно противодействовать нежеланию людей признавать факты, разоблачать «рациональные соображения», оправдывающие бездействие, опровергать невозможность влиять на события. Для адекватного ответа на вызов глобального потепления важнее всего изменить представление о том, в чем состоит долг достойных членов сообщества – будь то сообщество лиц, корпоративное сообщество или мировое сообщество в целом.

Следует не забывать об уроках, вынесенных из предыдущих глав этой книги. Осторожное подталкивание, о котором говорилось во второй, третьей и четвертой главах (например, корректировка ситуационных влияний и ограничений, правильный подбор вариантов, предлагаемых по умолчанию, использование хорошо заметных сигналов о принятых социальных нормах, заранее продуманное формирование положительных, а не отрицательных ассоциаций), принесет плоды скорее, чем более жесткие методы. Эти психологически мудрые меры и производимые ими нормативные изменения кого-то могут подвигнуть на политическую активность, а большинство людей – на принятие разумных изменений в повседневной жизни просто потому, что они (пусть иногда и неохотно) будут согласны исполнять долг сознательного гражданина. Учет наивного реализма (первая глава) и тенденций, искажающих суждения и решения (пятая глава), может сделать людей терпимыми к тем, кто еще не разобрался в вопросах глобального потепления, и побудить к поиску более изощренных и психологически обоснованных стимулов к изменению.

В итоге может оказаться, что необходимо социальное движение, вроде тех, что в прошлом не раз изменяли мир и благодаря которым, например, появились христианство и ислам, которые привели к трансформации монархий в демократии или к отмене рабства – и одно из которых теперь вдохновляет женщин на борьбу за свои права по всему миру. Рецепта для создания такого движения не существует, но история и научные исследования показывают, сколь быстрыми и радикальными могут быть преобразования после достижения переломного момента[10]. Пока мы питаем более скромную надежду, что эта глава сделает ваши аргументы в неминуемой в будущем общественной дискуссии более обоснованными и убедительными. Одним словом, мы надеемся, что рассказали вам достаточно, чтобы в

нужный момент вы оказались в числе мудрых защитников окружающей среды.

Эпилог

Когда 10 мая 1994 года Нельсон Мандела стал президентом ЮАР, перед новым правительством стояло множество проблем. Находясь в тюрьме, Мандела и его коллеги по Африканскому национальному конгрессу (АНК) много думали, как управлять Южной Африкой после апартеида. Но никакое планирование в мире не способно заменить опыт реального управления государством. Среди прочих на повестке стоял вопрос, что делать с обидами и чаяниями освобожденного черного большинства, со страхами свергнутого белого меньшинства и потенциальной угрозой насилия с его стороны.

По сути, самой большой угрозой для правительства Манделы была африканерская контрреволюция. В преддверии выборов белые экстремисты взорвали несколько бомб в общественных местах, был убит двадцать один человек и многие ранены. Шли разговоры и о мятеже в армии. Формировались всевозможные партии белого сопротивления. Самым видным было Движение сопротивления африканеров, но существовали и другие: Бурская республиканская армия, Boere Kommando, Движение белого сопротивления, Белые волки, Орден смерти. В состав этих групп входили люди, которые встречали освобождение Манделы плакатами «Мандела, убирайся домой – в тюрьму!» и «Манделу – на виселицу!»[11]

Манделе потребовался весь его запас мудрости, чтобы отвести реальную угрозу катастрофической гражданской войны. Среди многих тактик, использованных им для разрядки напряженности и недопущения раскола в стране, одна представляла собой готовый материал для Голливуда. И правда, она *стала* материалом для Голливуда. Эта тактика (с нехарактерной для Голливуда достоверностью) была запечатлена в фильме «Непокоренный».

Чтобы успокоить страхи белого меньшинства, Мандела решил поддержать национальную сборную ЮАР по регби «Спрингбокс» («Антилопы»). Чрезвычайно популярные среди африканеров[85], для черного большинства «Спрингбокс» олицетворяли гнетущую систему апартеида в не меньшей степени, чем недавно замененный старый флаг ЮАР. Как говорил один член АНК, «я был верным членом АНК, верил в философию безрасовости и обожал Манделу… Но что касается „Спрингбокс“, этой их эмблемы с изображением антилопы, которой так гордились эти люди, – я ее ненавидел. Для меня по-прежнему она оставалась ненавистным символом апартеида».

Тем не менее Мандела не отказался от своих намерений. Он использовал все свое влияние, чтобы на следующий год ЮАР стала хозяйкой чемпионата мира по регби. Ради привлечения интереса к событию один хитроумный специалист по связям с общественностью придумал лозунг, который должен был выражать миссию Южной Африки в этом турнире: «Одна команда, одна страна». Однако в начале чемпионата мало кто воспринимал этот лозунг всерьез. Скорее, все говорило, что есть две страны: одна отчаянно хотела победы «Спрингбокс», другая была готова болеть за их соперников.

Однако шаг за шагом, по мере того как «Спрингбокс» одерживали одну победу за другой: сперва одолев Австралию, потом Румынию, потом Канаду и, наконец, едва протиснувшись в финал в матче с Францией, – что-то стало меняться. Когда игроки «Спрингбокс», все белые, кроме одного, появлялись где-нибудь на публике, их восторженно приветствовали не только африканеры и другие белые граждане ЮАР, но и черные. Дальше должен был состояться финал, в котором им противостояли новозеландские «Олл Блэкс»,

---

[85] Африканеры (африк. Afrikaners, дословно «африканцы») – народ в Южной Африке, потомки колонистов голландского, немецкого и французского происхождения. – *Прим. ред.*

повсеместно признававшиеся одной из лучших регбийных команд в истории (не будем забывать – это сюжет, не зря привлекший внимание Голливуда!).

В день матча на звание чемпиона обе команды вышли на поле йоханнесбургского стадиона «Эллис Парк» в присутствии 63 тысяч до предела возбужденных болельщиков. За пять минут до начала, после того как все 63 тысячи воодушевленно исполнили старую зулусскую песню «Шошолоза», на стадионе появился Мандела. На нем была форменная футболка «Спрингбокс» – тот самый символ апартеида, который ненавидели многие южноафриканцы. Толпа, в подавляющем большинстве состоявшая из африканеров, неистовствовала. С трибун оглушительно скандировали: «Нель-сон! Нель-сон!». Вся страна – и те, кто присутствовал на стадионе, и те, кто смотрел или слушал матч у себя дома или в баре, – объединилась ради общей цели. Менеджер «Спрингбокс» Морне дю Плесси так описывал происходящее: «Эта толпа белых, африканеров, как один человек, как одна нация, скандировала „Нель-сон! Нель-сон! Нель-сон!“ снова и снова, и, не знаю, это было просто… мгновение волшебства, мгновение чуда. В тот момент я понял, что у этой страны действительно есть шанс. Этот человек показал, что он способен простить, абсолютно, и теперь они – Южная Африка белых, Южная Африка белого регби – демонстрировали своей реакцией, что они тоже хотят ответить ему взаимностью».

Логическим завершением этой голливудской истории стала победа «Спрингбокс», победа в захватывающей, трудной игре, ставшей первым финалом в чемпионатах мира по регби, в котором было объявлено дополнительное время, – и завоевание ими главного приза для новой демократической объединенной страны.

* * *

Занятая Манделой позиция по отношению к «Спрингбокс» отражает все пять составляющих мудрости, о которых мы говорили в первой половине этой книги.

В первую очередь, Мандела оказался способен увидеть стоящие перед ним проблемы в широкой перспективе, умудрившись не стать жертвой туннельного зрения, которое повлияло бы на действия почти любого другого человека, избранного руководить новой демократической Южной Африкой. Никого бы не удивило, если бы он после десятилетий гнета апартеида и двадцати семи лет за решеткой сосредоточился на устранении экономической и политической несправедливости, не уделяя особенного внимания чаяниям и страхам белого меньшинства и тому, как эти чаяния и страхи могут повлиять на будущее страны. Мир неоднократно становился свидетелем, как вслед за политическими революциями новые лидеры сосредотачивались на интересах своей группы (или группировки) в ущерб интересам всей страны. Для примера достаточно привести Нури аль-Малики в Ираке, Мохаммеда Мурси в Египте или соседа Манделы Роберта Мугабе в Зимбабве. Каким-то образом у Манделы получилось избежать подобной зашоренности.

Поддержка Манделой национальной сборной по регби отражала также его глубокое понимание первичности поведения. Он не стал тратить время на уговоры своих товарищей по АНК поддержать «Спрингбокс». Он не старался изо всех сил убедить чернокожих южноафриканцев стать регбийными болельщиками. Вместо этого он сделал ставку на свой авторитет: он сам болел за сборную на чемпионате мира – и другие последовали его примеру. Он знал, что первоначально вялое и даже раздраженное внимание к чемпионату перерастет во что-то совершенное иное на выступлениях «Спрингбокс» под новым южноафриканским флагом. И пусть «Спрингбокс» могла сперва восприниматься черными южноафриканцами как *их* команда – по мере развития событий, особенно если бы «Спрингбокс» побеждали, они стали бы восприниматься как *наша* команда. Это то, что имел в виду Мандела, говоря: «Спорт обладает силой изменять мир. Он обладает силой вдохновлять, объединять людей, как мало что другое».

Такая ставка на превращение *их* команды в *нашу* команду свидетельствует об интуитивном понимании Манделой того, что значение любого поступка заключается не в его

объективных последствиях, а в том, как этот поступок и его последствия понимаются и интерпретируются. Позиция Манделы по отношению к «Спрингбокс» стала для его сторонников красноречивым символом новой Южно-Африканской республики, суть которой не в сведении счетов, а в движении навстречу будущему как единая страна. Однако аудиторией Манделы были не только черные южноафриканцы, которые имели полное право рассчитывать на восстановление нарушенной в прошлом справедливости. Его поступки содержали послание и для африканеров. Позволяя им сохранить связь с любимой командой и обеспечив условия, в которых они могли вести себя так же, как они обычно вели себя в дни игр, он создавал ощущение, что, может быть, им стоит меньше опасаться того, что ждет их в будущем в новой Южной Африке.

Принципы интерпретации и первичности поведения тесно переплетались в подходе Манделы с принципом ситуационизма. Мандела не спорил, не упрашивал и не старался кого-то убедить. Однако его положение было таково, что никто бы не смог с легкостью высказаться против команды после того, как он ее поддержал. Сам его поступок создал мощное препятствие для отказа и протеста. Когда произошло какое-то, пусть неохотное, изменение в настроении людей в заданном Манделой направлении, поменялся и смысл движения, оно стало не уходом от чаяний своего сообщества, а шагом к многообещающему будущему. В таких обстоятельствах было легче делать следующие шаги к этому будущему. Кроме того, когда вы находитесь на стадионе посреди тысяч, стоя выражающих свое воодушевление при виде поднятого флага, или когда вы сидите у радио или телевизора и видите, как восторженно болеют окружающие, это действует на вас с такой силой, перед которой трудно устоять. Именно эта мощная сила отразилась в словах капитана «Спрингбокс» Франсуа Пиенаара, сказанных в ответ на вопрос о его чувствах от поддержки 63 тысяч болельщиков: «Нас сегодня поддерживали не 63 тысячи южноафриканцев. Нас поддерживали 42 миллиона».

Последнее и, возможно, самое важное: поступок Манделы продемонстрировал его способность снять с себя оковы наивного реализма. Мандела смог взглянуть на ситуацию, в которой оказалась новая Южная Африка, не только с точки зрения АНК и черного большинства, которые имели все основания ненавидеть то, что олицетворяла собой «Спрингбокс». Он также смог увидеть, чем была новая Южная Африка в глазах белого меньшинства, не только бывшей политической элиты, а рядовых африканеров с их привычными удовольствиями: выходными на природе, вечеринками с барбекю и, да, с их любимой регбийной сборной.

В действиях Манделы, значительных и не очень, африканеры смогли увидеть обнадеживающий знак того, каким может быть ожидающий их новый мир. Создав условия, в которых они могли вести обычный образ жизни, в том числе ходить на стадион, смотреть игру по телевизору, обсуждать ее на работе после выходных, Мандела предложил белым южноафриканцам образ будущего, не просто приемлемого, но даже сохраняющего привычное им качество частной жизни (пусть это и не относилось к управлению страной). Иначе говоря, в поступках Манделы отразилось мудрое понимание, как другие люди, которые очень от него отличались, будут реагировать на разворачивающиеся вокруг них события[86].

* * *

Мало кто из нас может рассчитывать стать таким же мудрым или таким же мужественным, как Нельсон Мандела, – что бы мы ни делали, какие бы книги ни читали, какие бы уроки ни извлекали из опыта. Мандела полагался и на многие другие составляющие

---

[86] Нельсон Мандела перестал быть президентом ЮАР в 1999 году, с тех пор в практике управления страной далеко не всегда сохраняется присущее Манделе мудрое отношение к правам и интересам всех рас и наций – *Прим. науч. ред*.

мудрости, часто оплаченные дорогой ценой, которых нет среди пяти тем, затронутых в этой книге.

Однако у психологии есть все же немало чем поделиться. Пять составляющих мудрости, которые мы обсудили, представляют собой значительную часть накопленных ею знаний. Если отнестись к ним всерьез и применять их в повседневной жизни, мы уверены, что вы станете мудрее и эффективнее как родитель, как работник и работодатель, как верный друг и доверенный советник, а также – что, возможно, самое главное – как гражданин мира, которому приходится считаться с неизбежностью конфликтов и видеть возможности примирения.

Благодарности

Том хотел бы поблагодарить Карен Дашифф Гилович за то, что она почти всегда бывает той, кто мудрее, – где бы она ни оказалась. Он также хотел бы с благодарностью отметить, что если он сам и может претендовать на какую-то мудрость, то львиной долей этой мудрости – и счастья – он обязан совместной жизни с Карен, Иланой и Ребеккой Дашифф Гилович.

Ли хотел бы поблагодарить свою жену Джуди, на которой женат вот уже пятьдесят лет, и детей Джоша, Тима, Бекку и Кэти. И в добрые, и в трудные времена их доброта и терпение делали возможной и обогащали ту привилегированную жизнь, которую он ведет. Он также хочет выразить признательность за весьма полезные замечания и предложения, сделанные Сарой Спинкс, сестрой Джуди, на начальных этапах работы над этой книгой.

Вместе мы должны отдать огромный долг благодарности Дику Нисбетту – за его неизменную дружбу и за тот пример, который он подает нам, демонстрируя, что страстное увлечение идеями способно обогатить нашу работу и нашу жизнь. Маловероятно, что мы написали бы «Тот, кто мудрее» без его вдохновляющего влияния, и именно Дику мы посвящаем эту книгу. Мы в таком же пожизненном долгу перед Марком Леппером. Он неизменно оказывается самым мудрым психологом в любой обстановке, как, впрочем, и самым добрым и самым щедрым.

Мы хотели бы поблагодарить Катинку Мэтсон из Brockman, Inc. за то, что свела нас с издательством Free Press, и Эмили Графф за ее квалифицированную и бескомпромиссную работу на всех стадиях редактирования и публикации этой книги. Мы благодарны Гари Белски, Джесси Рейнолдсу и Тиму Россу за комментарии к рукописям некоторых глав. Мы также обязаны Байрону Блэнду, хорошему другу и давнему партнеру Ли по работе над разрешением конфликтов и налаживанию отношений в Северной Ирландии и на Ближнем Востоке. Та мудрость, которую можно почерпнуть в седьмой главе, была обеспечена его знаниями и опытом. Мы столь же признательны Джеффу Коэну и Грегу Уолтону за щедрость и терпение, проявленные ими, когда мы писали восьмую главу, в которой пытались отдать должное их исследованиям. Мы также хотим с удовольствием отметить вклад Ребекки Дашифф Гилович – ее свежий взгляд и очень полезные комментарии к рукописи всей книги.

Наконец, мы выражаем признательность за все, что почерпнули за многие годы, сотрудничая и/или беседуя со следующими высокоценимыми нами друзьями и коллегами: Тед Алпер, Эллиот Аронсон, Кен Эрроу, Дэрил и Сэнди Бем, Пол Брест, Аллен Кэлвин, Лора Карстенсен, Херб Кларк, Нил Докерти, Дэвид Даннинг, Кэрол Дуэк, Дженнифер Эберхард, Пол Эрлих, Боб Фрэнк, Дейл Гриффин, Эл Хэсторф, Дэвид Холлоуэй, Дэнни Канеман, Дэкер Келтнер, Варда Либерман, Соня Любомирски, Авишай Маргалит, Хэйзел Маркус, Боб Мнукин, Бенуа Монен, Дэвид Писарро, Бренна Пауэлл, Эмили Пронин, Дон Ределмайер, Деннис Риган, Клод Стил, Ричард Тэйлер, Юарт Томас, Джин Цай, Амос Тверски, Боб Валлоун, Эндрю Уорд, Алан Уайнер, Дэвид Уэннер и Фил Зимбардо.

Примечания

Часть 1: Столпы мудрости

Предисловие авторов к русскому изданию

1. Строгость общепринятых статистических процедур. Simmons, J.P., Nelson, L.D., & Simonsohn, U. (2011). False positive psychology: Undisclosed flexibility in data collection and analysis allows presenting anything as significant. *Psychological Science, 22 (11),* 1359–1366.

2. Воспроизводимость исследовательских результатов. *Replicability of reported findings*. Open Science Collaboration. (2015, August). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science, 349* (6251), acc4716. doi:10.1126/science.aac4716.

3. Инъекции ботокса. Havas, D.A., Glenberg, A.M., Gutowski, K.A., Lucarelli, M.J., & Davidson, R.J. (2010). Cosmetic use of botulinum toxin-A affects processing of emotional language. *Psychological Science, 21 (7),* 895–900.

4.. Пребывание в отапливаемом номере и вера в глобальное потепление. Risen, J. L., & Critcher, C. R. (2011). Visceral fit: While in a visceral state, associated states of the world seem more likely. *Journal of Personality and Social Psychology,* 100, 777–793.

5. *Сахаров А. Д.* Размышления о прогрессе, мирном сосуществовании и интеллектуальной свободе. Июнь 1968 г. // Тревога и надежда. Т. 1. М.: Время, 2006. (Собрание сочинений). С. 72, 89.

Предисловие авторов к американскому изданию и 1. Иллюзия объективности

1. Об Эйзенхауэре и подготовке к дню Д. Smith, J.E. (2012) *Eisenhower in war and peace.* New York: Random House.

2. Эффект восстановления фонем. Samuel, A.G. (1991). A further examination of attentional effect in the phonemic restoration illusion, *Quarterly Journal of Experimental Psychology, 43,* 679–699. Warren, R. (1970). Perceptual restoration of missing speech sounds. *Science, 167,* 392–393. Warren, R. (1984). Perceptual restoration of obliterated sounds. *Psychological Bulletin, 96,* 371–383.

3. Они увидели протест. Kahan, D.M., Hoffman, D.A., Braman, D., Evans, D., & Rachlinski, J.J. (2012). They saw a protest: Cognitive illiberalism and the speech-conduct distinction. *Stanford Law Review, 64,* 851–906.

4. Они увидели игру. Hastorf, A.H., & Cantril, H. (1954). They saw a game: A case study. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 49 (1),* 129–134.

5. Цитата из Марка Макгуайра. Brown, D. (2010, January 12). A tearful deconstruction of the Mark McGwire interview. Yahoo! Sports. Retrieved from http://sports.yahoo.com/mlb/blog/big_league_stew/post/A-tearful-deconstruction-of-the-Mark-McGwire-int?urn=mlb,213019.

6. Ложный консенсус. Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The false consensus effect: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology, 13,* 279–301.

7. Итальянское и французское кино: Ross, Greene, & House. (1977).

8. Кажущаяся распространенность нарушения правил. Alicke, M.D. (1993). Egocentric standards of conduct evaluation. *Basic and Applied Social Psychology, 14,* 171–192.

9. Тенденциозность в допущениях о политическом консенсусе. Granberg, D., & Brent, E. (1983). When prophecy bends: The preference-expectation link in U.S. presidential elections, 1952–1980. *Journal of Personality and Social Psychology, 45,* 477–491.

10. Восприятие предпочтений неголосующих избирателей: Koudenburg, N., Postmes, T., & Gordijn, E.H. (2011). If they were to vote, they would vote for us. *Psychological Science, 22*, 1506–1510.

11. Объект суждения. Asch, S.E. (1948). The doctrine of suggestion, prestige and imitation

in social psychology. *Psychological Review, 55,* 250–276.

12. Разница интерпретаций и эффект ложного консенсуса: Gilovich, T. (1990). Differential construal and the false consensus effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 59,* 623–634.

13. Цитата из Чейни. Цит. по: Danner, M. (2015, February 8). No exit. *New York Times Book Review*, p. 1.

14. «Я не знаю никого…» Stone, G.R. (2001). Equal Protection? The Supreme Court’s Decision in *Bush v. Gore*. A version of this article was delivered at the Federal Bar Association in Chicago on May 23, 2001. Copyright 2001 The University of Chicago.

15. Позиция Томаса по вопросу. Balkin, J.M. (2001). *Bush v. Gore* and the boundary between law and politics. Yale Law Journal, 110, 1407.

16. Цитата из Скалиа. Scalia: Get over it. (2012). *The Daily Beast*. Retrieved from http://www.thedailybeast.com/cheats/2012/07/18/scalia-get-over-it.html.

17. «Слепое пятно» при восприятии тенденциозности. Pronin, E., Lin, D.Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28,* 369–381.

18. Влияние разумных соображений и влияние тенденциозности. Pronin, E., Gilovich, T., & Ross, L. (2004). Objectivity in the Eye of the Beholder: Divergent Perceptions of Bias in Self versus Others. *Psychological Review, 111,* 781–799.

19. Цитата из Франклина. *The Founders’ Constitution*, Vol. 4, Art. 7, Document 3. Retrieved from http://press-pubs.uchicago.edu/founders/documents/a7s3.html. Farrand, M. (ed.). (1937). *The records of the Federal Convention of 1787* (Rev. ed.). New Haven, CT: Yale University Press.

20. Цитата из Берлина. Berlin, I. (1981). Notes on prejudice. http://www.nybooks.com/articles/archives/2001/oct/18/notes-on-prejudice.

21. Оценка роли тенденциозности и уникального опыта. Ehrlinger, J., Gilovich, T., & Ross, L. (2005). Peering into the bias blindspot: People’s assessments of bias in themselves and others. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31,* 680–692.

22. Бак о критике в свой адрес во время Мировой серии. People think I’m biased no matter who’s in the World Series. (2011, October 18). Groller’s Corner. Retrieved from http://blogs.mcall.com/groller/2011/10/buck-on-world-series-criticism-people-think-im-biased-no-matter-whos-in-the-world-series.html

23. Еще одна цитата из Бака. Burns, A. (2012). Joe Buck knows that people think he is biased for the Cardinals, doesn’t care. Retrieved from http://withleather.uproxx.com/2012/10/joe-buck-knows-that-people-think-he-is-biased-for-the-cardinals-doesnt-care#ixzz2Fe4fDNbE

24. Восприятие степени тенденциозности СМИ. Vallone, R.P., Ross, L., & Lepper, M.R. (1985). The hostile media phenomenon: Biased perception and perceptions of media bias in coverage of the “Beirut Massacre”. *Journal of Personality and Social Psychology, 49,* 577–585.

25. Вкусы могут отличаться. Shaw, G.B. (1948). *Man and superman*. New York: Dodd, Mead.

26. Мудрость толпы. Lorge, I., Fox, D., Davitz, J., & Brenner, M. (1958). A survey of studies contrasting the quality of group performance and individual performance, 1920–1957. *Psychological Bulletin, 55 (6),* 337–372.

27. Мудрость пар. Liberman, V., Minson, J.A., Bryan, C.J., & Ross, L. (2011). Naive realism and capturing the “wisdom of dyads.” *Journal of Experimental Social Psychology, 48,* 507–512. Minson, J., Liberman, V., & Ross, L. (2011). Two to tango: The effect of collaborative experience and disagreement on dyadic judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37,* 1325–1338. Jacobson, J., Dobbs-Marsh, J., Liberman, V., & Minson, J.A. (2011). Predicting civil jury verdicts: How attorneys use (and mis-use) a second opinion. *Journal of Empirical Legal Studies, 8,* 99–119. Soll, J. B., & Larrick, R. P. (2009). Strategies for revising judgment. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition, 35,* 780–805. Yaniv, I. (2004). The

benefit of additional opinions. *Current Directions in Psychological Science, 13 (2),* 75–78.

2. Сила обстоятельств

1. Исследование с плакатом «Осторожнее за рулем». Freedman, J.L. & Fraser, S.C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology, 4,* 196–202.

2. Семинаристы. Darley, J.M., & Batson, C.D. (1973). From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 27,* 100–119.

3. Военные облигации. Cartwright, D. (1949). Some principles of mass persuasion: Selected findings of research on the sale of United States War Bonds. *Human Relations, 2,* 253–267.

4. Johnson, E.J. and Goldstein, D. (2003) Do defaults save lives? *Science, 302,* 1338–1339. Рисунок воспроизведен с разрешения Американской ассоциации содействия развитию науки.

5. Пенсионные программы по умолчанию. Beshears, J., Choi, J.J., Laibson, D. & Madrian, B. (2008). The importance of default options for retirement saving outcomes: Evidence from the USA. In: S.J. Kay &T. Sinha (eds.), *Lessons from pension reform in the Americas* (pp. 59–87).New York: Oxford University Press.

6. История Левина. Marrow, A.F. (1969). *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books, Inc.

7. Уклонение от налогов в Греции. Artavanis, N., Morse, A. & Tsoutsoura, M. (2012). *Tax evasion across industries: Soft credit evidence from Greece.* Unpublished manuscript. Цит. по: Greeks observe pre-election ritual of tax dodging. (2012, June 6). *Los Angeles Times.*

8. Уклонение от налогов в США. U.S. Department of Treasury. (2009). *Update on reducing the federal tax gap and improving voluntary compliance*. Washington, DC: Author. Retrieved from: http://www.irs.gov/pub/newsroom/tax_gap_report_-final_version.pdf.

9. Место заверяющей подписи. Shu, L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D. & Bazerman, M. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109 (38),* 15197–15200.

10. Статистика по ожирению. Centers for Disease Control. (2010). *National obesity trends*. Retrieved from Shalikashvili, J.M. (2010, April 30). The new national security threat: Obesity. *Washington Post,* p. A19. http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2010/04/29/AR2010042903669.html

11. Статистика по диетам. Dieting on a budget. Consumer Reports; http://www.consumerreports.org/cro/2012/04/dieting-on-a-budget/index.htm. Nibbles: Survey shows 41 percent of Americans are dieting. Calorielab, retrieved 2012–08–03. http://calorielab.com/news/2007/05/08/nibbles-survey-shows-41-percent-of-Americans-are-dieting/.

12. Изменение внешних условий приема пищи. Wansink, B. (2006). *Mindless eating: Why we eat more than we think*. New York: Bantum.

13. Размер тарелок. Van Ittersum, K. & Wansink, B. (2012). Plate size and color suggestibility: The Delboeuf illusion’s bias on serving and eating behavior. *Journal of Consumer Research, 39,* 215–228.

14. Исследования Милгрэма. Milgram, S. (1974). *Obedience to authority. An Experimental View*. New York: Harper.

15. Эксперимент с придумывающим вопросы и отвечающим. Ross, L., Amabile, T.M., & Steinmetz, J.L. (1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of Personality and Social Psychology, 35,* 485–494.

16. Эссенциализм («сущностная» интерпретация мира). Cimpian, A., & Salomon, E. (2014) The inherence heuristic: An intuitive means of making sense of the world, and a potential precursor to psychological essentialism. *Behavioral and Brain Sciences, 37,* 461–527.

17. Рефлекторный характер убеждений: Gilbert, D.T. (1991). How mental systems believe.

American Psychologist, 46, 107–119.Gilbert, D.T. (2006). *Stumbling on happiness*. New York: Knopf.

18. Ураган «Катрина». Stephens, N.M., Hamedani, M.G., Markus, H.R., Bergsieker, H.B., & Eloul, L. (2009). Why did they “choose” to stay? Perspectives of Hurricane Katrina observers and survivors. *Psychological Science, 20*, 878–886. Shapiro, I. & Sherman, A. (2005). *Essential facts about the victims of Hurricane Katrina*. Washington, DC: Center for Budget and Policy Priorities.

19. Неимущие. Mullainathan, S. & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. New York: Times Books.

20. Джефферсон. Finkelman, P. (2012, November 30). The monster of Monticello. *New York Times*.

21. Исследования Мишела. Mischel, W. (1968). *Personality and Assessment*. New York: Wiley. Mischel, W. (2004). Toward an integrative science of the person. *Annual Review of Psychology, 55*, 1–22. Mischel, W. (2014). *The Marshmellow Test*. New York: Little-Brown.

3. Что как называется

1. Рузвельт на церемонии подписания. http://www.ssa.gov/history/

2. Рузвельт о плане Бевериджа. Perkins, F. (1946). *The Roosevelt I Knew*. New York: Viking Press.

3. «Уолл-стрит» и «Сообщество». Liberman, V., Samuels, S.M. & Ross, L. (2002). The name of the game: Predictive power of reputations vs situational labels in determining prisoner’s dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 1175–1185. См. также: Kay, A.C., & Ross, L. (2003). The perceptual push: The interplay of implicit cues and explicit situational construal in the prisoner’s dilemma. *Journal of Experimental Social Psychology, 39*, 634–643.

4. Интерпретация донорства органов. Davidai, S., Gilovich, T. & Ross, L.D. (2012). The meaning of defaults for potential organ donors. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109 (38)*, 15201–15205.

5. Цена обучения и количество заявлений о приеме. Glater, J.D. & Finder, A. (2006, December 12). In tuition game, popularity rises with price. *New York Times*.

6. Мотивированное восприятие. Balcetis, E. & Dunning, D. (2006). See what you want to see: The impact of motivational states on visual perception. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 612–625.

7. Эффект «выше среднего». Alicke, M.D., Klotz, M.L., Breitenbecher, D.L., Yurak, T.J. & Vredenburg, D.S. (1995). Personal contact, individuation, and the better-than-average effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 68 (5)*, 804–825. Brown, J.D. (1986). Evaluations of self and others: Self-enhancement biases in social judgments. Social *Cognition, 4 (4)*, 353–376. Dunning, D., Meyerowitz, J.A. & Holzberg, A.D. (1989). Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability. *Journal of Personality and Social Psychology, 57 (6)*, 1082–1090. Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica, 47 (2)*, 143–148. Suls, J., Lemos, K. & H.L. Stewart (2002). Self-esteem, construal, and comparisons with the self, friends and peers. *Journal of Personality and Social Psychology, 82 (2)*, 252–261.

8. Водители «выше среднего». Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica, 47 (2)*, 143–148.

9. Мотивированное самовозвышение. Brown, J.D. (2011). Understanding the better-than-average effect: Motives (still) matter. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*, 209–219. Beauregard, K. S. & Dunning, D. (2001). Defining self worth: Trait self-esteem moderates the use of self-serving trait definitions in social judgment. *Motivation and Emotion, 25*, 135–162.

10. Лучшая собака во дворе. Schelling, T.C. (1978). *Micromotives and macrobehavior*. New York: Norton, pp. 64–65.

11. Влияние эффекта «выше среднего» на широко и узко толкуемые качества. Dunning, D., Meyerowitz, J.A. & Holzberg, A. D. (1989). Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability. *Journal of Personality and Social Psychology, 57 (6),* 1082–1090.

12. Взгляд на расстоянии. Trope, Y. & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review, 110,* 403–421. Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review, 117,* 440–463.

13. Жирное и постное. Levin, I.P. & Gaeth, G.J. (1988). Framing of attribute information before and after consuming the product. *Journal of Consumer Research, 15,* 374–378.

14. 95 % надежности и 5 % отказов. Linville, P.W., Fischer, G.W. & Fischhoff, B. (1993). AIDS risk perceptions and decision biases. In: J.B. Pryor & G.D. Reeder (eds.), *The social psychology of HIV infection* (pp. 5–38). Mahwah, NJ: Erlbaum.

15. Фрейминг неравенства доходов. Chow, R.M. & Galak, J. (2012). The effect of income inequality frames on support for redistributive tax policies. *Psychological Science, 23,* 1467–1469. Lowery, B.S., Chow, R.M. & Crosby, J.R. (2009). Taking from those that have more and giving to those that have less: How inequity frames affect corrections for inequity. *Journal of Experimental Social Psychology, 45,* 375–378.

16. Спасенные и неспасенные жизни. Tversky, A. & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business, 59,* 251–278.

17. Фрейминг раннего и позднего ухода на пенсию. Fetherstonhaugh, D. & Ross, L. (1999). Framing effects and income flow preferences in decisions about social security. In: H.J. Aaron (ed.), *Behavioral dimensions of retirement economics* (pp. 187–209). Washington DC: Brookings Institution Pressand Russell Sage Foundation.

18. Статистика результатов лечения в виде показателей смертности и показателей выживаемости. McNeil, B.J., Pauker, S.G., Sox, H.C. & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine, 306,* 1259–1262.

19. Бо́льшая склонность к покупке в случае более сильной валюты. Wertenbroch, K., Soman, D. & Chattopadhyay, A. (2007). On the perceived value of money: The reference dependence of currency numerosity effects. *Journal of Consumer Research, 34,* 1–10.

20. Искаженное суждение о риске. Yamagishi, K. (1997). When a 12.86 % mortality is more dangerous than 24.14 %: Implications for risk communication. *Applied Cognitive Psychology, 11,* 495–506.

21. Новый бургер A&W. Green, E. (2014, July 23). Why do Americans stink at math? *New York Times Magazine*. Retrieved from http://www.nytimes.com/2014/07/27/magazine/why-do-americans-stink-at-math.html?_r=0

22. Выбор и отсев. Shafir, E. (1993). Choosing versus rejecting: Why some options are both better and worse than others. *Memory and Cognition, 21,* 546–556.

4. Первичность поведения

1. Влияние поведения на чувства. Niedenthal, P.M., Barsalou, L., Winkielman, P., Krauth-Gruber, S. & Ric, F. (2005). Embodiment in attitudes, social perception, and emotion. *Personality and Social Psychology Review, 9,* 184–211. Winkielman, P., Niedenthal, P. & Oberman, L. (2008). The embodied emotional mind. In: G.R.Semin & E.R. Smith (eds.) *Embodied grounding: Social, cognitive, affective, and neuroscientific approaches* (pp. 263–288). New York: Cambridge University Press.

2. Воззрения Джеймса на эмоции. James, W. (1890). *Principles of psychology* (vol. 2). New York: Holt.

3. Маркирование эмоций. Schachter, S. & Singer, J.E. (1962). Cognitive, social and psychological determinants of emotion. *Psychological Review, 69,* 379–399.

4. Исследование с ручкой и карикатурами. Strack, F., Martin, L.L. & Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A non-obtrusive test of the facial feedback

hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 768–777.

5. Ошибочное маркирование эмоций в спортзале. Zillmann, D. (1983). Transfer of excitation in emotional behavior. In: J.T. Cacioppo & R.E. Petty (eds.), *Social psychophysiology: A sourcebook*. NewYork: Guilford Press.

6. Исследование про любовь на мосту. Dutton, D.G. & Aron, A.P. (1974). Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology, 30,* 510–517.

7. Эффект кивания и покачивания головой. Wells, G.L. & Petty, R.E. (1980). The effects of overt head movements on persuasion: Compatibility and incompatibility of responses. *Basic and Applied Social Psychology, 1,* 219–230.

8. Эффект отталкивающего и притягивающего движения. Cacioppo, J.T., Priester, J.R. & Berntson, G.G. (1993). Rudimentary determinants of attitudes. II: Arm flexion and extension have differential effects on attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 65,* 5–17.

9. Исследование про пальцы. Chandler, J. & Schwarz, N. (2009). How extending your middle finger affects your perception of others: Learned movements influence concept accessibility. *Journal of Experimental Social Psychology, 45,* 123–128.

10. Температура в комнате и вера в глобальное потепление. Risen, J.L. & Critcher, C.R. (2011). Visceral fit: While in a visceral state, associated states of the world seem more likely. *Journal of Personality and Social Psychology, 100,* 777–793.

11. Температура воздуха и вера в глобальное потепление. Li, Y., Johnson, E. & Zaval, L. (2011). Local warming: Daily temperature changes influences belief in global warming. *Psychological Science, 22*, 454–459.

12. «Высокостатусные» позы. Carney, D.R., Cuddy, A.J.C. & Yap, A.J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science, 21,* 1363–1368.

13. Связь между установками и поведением. Glasman, L.R. & Albarracin, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin, 132,* 778–822. Lapiere, R.T. (1934). Attitudes versus actions. *Social Forces, 13,* 230–237. Wicker, A.W. (1969). Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues, 25,* 41–78.

14. Теория самовосприятия. Bem. D. (1972). Self-perception theory. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 6, pp. 1–62). New York: Academic Press.

15. Изменения партийной приверженности. Niemi, G., Katz, R.S. & Newman, D. (1980). Reconstructing past partisanship: The failure of party identification recall questions. *American Journal of Political Science, 24,* 633–651.

16. Отношение к введению школьных автобусов. Goethals, G.R. & Reckman, R.F. (1973). The perception of consistency in attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 9,* 491–501.

17. Когнитивный диссонанс. Festinger, L. (1957). *The theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

18. Снятие диссонанса после принятия решений. Brehm, J. (1956). Post-decision changes in the desirability of alternatives. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 52,* 384–389. Sharot, T., Velasquez, C.M. & Dolen, R.J. (2010). Do decisions shape preference? Evidence from blind choice. *Psychological Science, 21,* 1231–1235.

19. Снятие диссонанса на скачках. Knox, R.E. & Inkster, J.A. (1968). Postdecision dissonance at post-time. *Journal of Personality and Social Psychology, 8,* 319–323.

20. Снятие диссонанса на избирательном участке. Regan, D.T. & Kilduff, M. (1988). Optimism about elections: Dissonance reduction at the ballot box. *Political Psychology, 9,* 101–107.

21. Отрицательные последствия «сохранения свободы выбора». Gilbert, D.T. & Ebert, J.E.J. (2002). Decisions and revisions: The affective forecasting of changeable outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology, 82,* 503–514.

22. Ложь, диссонанс и снятие диссонанса. Festinger, L. & Carlsmith, J.M. (1959).

Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 47*, 382–389.

23. Воспитание детей и диссонанс. Eibach, R.P. & Mock, S.E. (2011). Idealizing parenthood to rationalize parental investments. *Psychological Science, 22*, 203–208.

24. Эффект ИКЕА. Norton, M.I, Mochon, D. & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology, 22*, 453–460.

25. Обычная и распродажная цена. Doob, A.N., Carlsmith, J.M., Freedman, J.L., Landauer, T.K. & Tom, S., Jr. (1969). The effect of initial selling price on subsequent sales. *Journal of Personality and Social Psychology, 11*, 345–350.

26. Энергетические напитки. Shiv, B., Carmon, Z. & Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. *Journal of Marketing Research, 42*, 383–393.

27. Дегустация вина и томография. Plassmann, H., O'Doherty, Shiv, B. & Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 105*, 1050–1054.

28. Талмуд. Трактат Санхедрин 105 B.

29. Вознаграждение за участие в математических играх. Greene, D., Sternberg, B. & Lepper, M. R. (1976). Overjustification in a token economy. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 1219–1234.

30. Исследование с фломастерами. Lepper, M.R., Greene, D. & Nisbett, R.E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the overjustification hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*, 129–137.

31. Голосовать или быть избирателем. Bryan, C.J., Walton, G.M., Rogers, T. & Dweck, C.S. (2011). Motivating voter turnout by invoking the self. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 108*, 12653–12656.

32. Глаза и пожертвования в «ящик честности». Bateson, M., Nettle, D. & Roberts, G. (2006). Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology Letters, 2*, 412–414.

33. Глаза и количество мусора. Ernest-Jones, M., Nettle, D. & Bateson, M. (2011). Effects of eye images on everyday cooperative behavior: A field experiment. *Evolution and Human Behavior, 32*, 172–178.

34. Банальность зла. Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. New York: Viking Press.

35. Неадекватность тезиса о банальности зла? См.: Cesarani, D. (2006). *Becoming Eichmann: Rethinking the life, crimes and trial of a "desk murderer"*. Cambridge, MA: Da Capo Press. Goldhagen, D.J. (1996). *Hitler's willing executioners: Ordinary Germans and the Holocaust*. NewYork: Knopf.

36. Ничем не примечательная жизнь большинства рядовых виновников Холокоста. Browning, C.R. (1992). *Ordinary men: Reserve Police Battalion 101 and the final solution in Poland*. New York: Aaron Asher. Lifton, R.J. (1986). *The Nazi doctors: Medical killing and the psychology of genocide*. New York: Basic Books.

37. Тихие герои. Stein, A. (1991). *Quiet heroes: True stories of the rescue of the Jews by Christians in Nazi-occupied Holland*. New York: New York University Press.

38. «Белая роза». Hanser, R. (1979). *A Noble Treason – The Revolt of the Munich Students Against Hitler. New York: G. P. Putnam's Sons*. (Пропущенная в американском издании ссылка добавлена по просьбе авторов в русском издании. – *Прим. науч. ред.*)

5. Замочные скважины, линзы и фильтры

1. Цитаты о вторжении. Chandrasekaran, R. (2007). *Imperial life in the Emerald City.* New York: Vintage Books.

2. Цитаты об оккупации. Chandrasekaran. (2007).

3. Семь плюс/минус два. Miller, G.A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review, 63,* 81–97.

4. Мы впервые услышали такое объяснение распространенных ошибок суждения от экономиста Мэтью Рабина из Калифорнийского университета (теперь он в Гарварде).

5. Эксперимент про Линду. Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review, 90,* 293–315.

6. Gould, S.J. (1988). *The streak of streaks*. New York: New York Review of Books.

7. Позитивное тестирование. Klayman, J. & Ha, Y.W. (1987). Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing. *Psychological Review, 94,* 211–222.

8. Проверка того, вредят или помогают победе физические упражнения накануне теннисных матчей. Crocker, J. (1982). Biased questions in judgment of covariation studies. *Personality and Social Psychology Bulletin, 8,* 214–220.

9. Корень всякой тенденциозности. Lilienfeld, S. (2007). Presentation given at the Harriet Elliott Lecture Series, University of North Carolina, Greensboro, NC.

10. Восточная и Западная Германии. Tversky, A. (1977). Features of similarity. *Psychological Review, 84,* 327–352.

11. Выбор и отсев. Shafir, E. (1993). Choosing versus rejecting: Why some options are both better and worse than others. *Memory and Cognition, 21,* 546–556.

12. Тестирование на ферментную недостаточность. Ditto, P.H. & Lopez, D.F. (1992). Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. *Journal of Personality and Social Psychology, 63,* 568–584.

13. Цитата из Бэкона. Bacon, F. (1899). *Advancement of learning and the novum organum* (rev. ed.). New York: Colonial Press. (Первоначально опубликована в 1620 г.)

14. Lord, C., Ross, L. & Lepper, M.R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 2098–2109.

15. Подумать о противоположной стратегии. Milkman, K.L., Chugh, D. & Bazerman, M.H. (2009). How can decision making be improved? *Perspectives on Psychological Science, 4,* 379–385.

16. Решение о покупке «Снэппла»: Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail*. New York: Portfolio.

17. Рост числа канонизаций. Zaleski, P. (2006, March). The saints of John Paul II. *First Things*. Retrieved from http://www.firstthings.com/article/2007/01/the-saints-of-john-paul-ii-46/.

18. «До-вскрытие». Klein, G. (2009). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. Cambridge, MA: MIT Press.

19. Знать, где выход. Dawes, R.M. (1988). *Rational choice in an uncertain world*. San Diego: Harcourt.

20. Насколько хорошо мы знаем, что думают о нас другие. Kenny, D.A. & De Paulo, B.M. (1993). Do people know how others view them? An empirical and theoretical account. *Psychological Bulletin, 114,* 145–161. Цит. по: Kenny, D.A. (1994). *Interpersonal perception: A social relations analysis* (p. 159). New York: Guilford Press.

21. Знание нашего статуса в группе. Anderson, C., Srivastava, S., Beer, J., Spataro, S.E. & Chatman, J.A. (2006). Knowing your place: Self-perceptions of status in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 91,* 1094–1110.

22. Ложные убеждения и предрассудки. Gilovich, T. (1991). *How we know what isn't so*. New York: Free Press. Shermer, M. (1997). *Why people believe weird things*. New York: Holt.

23. Не искушать судьбу. Risen, J.L. & Gilovich, T. (2007). Another look at why people are reluctant to exchange lottery tickets. *Journal of Personality and Social Psychology, 93,* 12–22. Risen, J.L. & Gilovich, T. (2008). Why people are reluctant to tempt fate. *Journal of Personality and Social Psychology, 95,* 293–307. Tykocinski, O.E. (2008). Insurance, risk, and magical thinking. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34,* 1346–1356. Van Wolferen, J., Inbar, Y. &

Zeelenberg, M. (2013). Magical thinking in predictions of negative events: Evidence for tempting fate but not for a protection effect. *Judgment and Decision Making, 8,* 44–53.

24. Кажущиеся сбывшимися пророчества. Gilovich. (1991). *How we know what isn't so*. New York: Free Press.

25. Всеобщее неведение. Katz, D. & Allport, F.H. (1931). *Student attitudes*. Syracuse, NY: Craftsman. Kuran, T. (1995). *Private truths, public lies: The social consequences of preference falsification*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Miller, D.T. (2006). *Social psychology: An invitation*. Belmont, CA: Thomson.

26. Всеобщее неведение и потребление алкоголя в студенческих городках. Prentice, D.A. & Miller, D.T (1993). Pluralistic ignorance and alcohol use on campus: Some consequences of misperceiving the social norm. *Journal of Personality and Social Psychology, 64,* 243–256. Perkins, H.W. & Berkowitz, A.D. (1986). Perceiving the community norms of alcohol use among students: Some research implications for campus alcohol education programming. *Journal of Addictions, 21,* 15–31.

27. Исключение всеобщего неведения в отношении употребления алкоголя. La Brie, J.W., Hummen, J.F., Neighbors, C. & Pedersen, E.R. (2008). Live interactive group-specific normative feedback reduces misperceptions and drinking in college students: A randomized cluster trial. *Psychology of Addictive Behaviors, 22,* 141–148.

28. «Выгорание». Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 11–12. Цит. по Miller, D.T. (2006). *Social psychology: An invitation*. Belmont, CA: Thomson.

29. Группомыслие. Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin. Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

30. Инцестуальный резонанс. http://www.cybercollege.com/ia.htm (July 29, 2013).

31. Эффект общего знания. Stasser, G. (1999). The uncertain role of unshared information in collective choice. In: L.L. Thompson, J.M. Levine & D.M. Messick (eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 46–69). Mahwah, NJ: Erlbaum. Stasser, G. & Titus, W. (1985). Polling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48,* 1467–1478.

32. Преодоление эффекта общего знания. Thompson, L.L. (2000). *Making the team: A guide for managers*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Часть 2: Прикладная мудрость

6. Наука счастья

1. Цитата из Зупана. Zupan, M. (2006). *Gimp: When life deals you a crappy hand, you can fold – or you can play*. New York: HarperCollins.

2. Психологическое самочувствие пациентов с травмами позвоночника. Hall, K.M., Knudson, S.T., Wright, J., Charlifue, S.W., Graves, D.E. & Warner, P. (1999). Follow-up study of individuals with high tetraplegia (C1-C4) 14 to 24 years post-injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 80,* 1507–1513.

3. Предсказание собственного субъективного благополучия со стороны медработников. Gerhart, K.A., Koziel-McLain, J., Lowenstein, S.R. & Whiteneck, G.G. (1994). Quality of life following spinal cord injury: Knowledge and attitudes of emergency care providers. *Annals of Emergency Medicine, 23,* 807–812.

4. Просмотр телевидения и счастье. Kahneman, D., Krueger, A.B., Schkade, D.A., Schwarz, N. & Stone, A.A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science, 306,* 1776–1780. Killingsworth, M.A. & Gilbert, D.T. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science, 330,* 932.

5. Воспитание детей. Eibach, R.P. & Mock, S.E. (2011). Idealizing parenthood to rationalize parental investments. *Psychological Science, 22,* 203–208. Jones, R.K. & Brayfield, A. (1997). Life's greatest joy? European attitudes toward the centrality of children. *Social Forces, 75*, 1239–1270.

6. Больше счастья в Калифорнии? Schkade, D. & Kahneman, D. (1998). Does living in California make people happy? A focusing illusion in judgments of life satisfaction. *Psychological Science, 9,* 340–346.

7. Деньги и счастье. Aknin, L.B., Norton, M.I. & Dunn, E.W. (2009). From wealth to well-being? Money matters, but less than people think. *Journal of Positive Psychology, 4*, 523–527. Cone, J. & Gilovich, T. (2010). Understanding money's limits: People's beliefs about the income-happiness correlation. *Journal of Positive Psychology, 5,* 294–301. Stevenson, B. & Wolfers, J. (2008). *Economic growth and subjective well-being: Reassessing the Easterlin paradox* (No. w14282). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

8. Выигравшие в лотерею и счастье. Brickman, P., Coates, D. & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims – is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology, 36*, 917–927. Gardner, J. & Oswald, A.J. (2007). Money and mental wellbeing: A longitudinal study of medium-sized lottery wins. *Journal of Health Economics, 26*, 49–60.

9. Цитата из Менкена. Mencken, H.L. (n.d.). Brainy Quote. com. Retrieved from http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/h/hlmencke161801.html

10. Diener, E. & Seligman, M. E.P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest, 5*, 1–31. Dunn, E.W., Biesanz, J.C., Human, L.J. & Finn, S. (2007). Misunderstanding the affective consequences of everyday social interactions: The hidden benefits of putting one's best face forward. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*, 990–1005. Fowler, J.H. & Christakis, N.A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *British Medical Journal, 337*, 1–9. Mogilner, C. (2010). The pursuit of happiness time, money, and social connection. Psychological Science, 21, 1348–1354. House, J.S., Landis, K.R. & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science, 241* (4865), 540–545.

11. Материальная помощь другим и счастье. Aknin, L.B., Barrington-Leigh, C.P., Dunn, E.W., Helliwell, J.F., Burns, J., Biswas-Diener, R., Norton, M.I. (2013). Prosocial spending and well-being: Cross-cultural evidence for a psychological universal. *Journal of Personality and Social Psychology, 104*, 635–652. Dunn, E.W., Aknin, L.B. & Norton, M.I. (2009). Spending money on others promotes happiness. *Science, 319*, 1687–1688. Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology, 9*, 111–131. Myers, D. G. & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science, 6*, 10–19.

12. Счастье и снятие диссонанса после принятия решения. Lyubomirsky, S. & Ross, L. (1999). Changes in attractiveness of elected, rejected, and precluded alternatives: A comparison of happy and unhappy individuals. *Journal of Personality and Social Psychology, 76,* 988–1007.

13. Счастье и социальные сравнения. Lyubomirsky, S. & Ross, L. (1997). Hedonic consequences of social comparison. A contrast of happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 1141–1157.

14. Счастье и восприятие прошлого. Liberman, V., Boehm, J.K., Lyubomirsky, S. & Ross, L. (2009). Happiness and memory: Affective significance of endowment and contrast. *Emotion, 9*, 666–680.

15. Популярная литература по счастью. Много полезного можно почерпнуть в книгах Эда Динера: «Счастье: Открытие тайн психологического богатства» (Ed Diener's *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*), Дэна Гилберта: «Случайно наткнуться на счастье» (Dan Gilbert's *Stumbling on Happiness*), Джона Хейдта: «Гипотеза счастья» (Jon Haidt's *The Happiness Hypothesis*), Сони Любомирски: «Счастье: не что, а как» (Sonja Lyubormirsky's *The How of Happiness*), и Дэвида Майерса: «Поиски счастья» (David Myers's *The Pursuit of Happiness*). Также рекомендуем изложение в журналистском ключе, например

«География блаженства» Эрика Уайнера (Eric Weiner’s *The Geography of Bliss*) и «Счастливый город» Чарлза Монтгомери (Charles Montgomery’s *Happy City*).

16. Правило пика и финала. Fredrickson, B.L. & Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 45–55. Kahneman, D., Fredrickson, D.L., Schreiber, C.A. & Redelemeier, D.A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. *Psychological Science, 4*, 401–405.

17. Колоноскопия. Redelmeier, D.A. & Kahneman, D. (1996). Patients’ memories of painful medical treatments: Real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures. *Pain, 66*, 3–8.

18. Удовлетворение от приобретения материальных благ либо впечатлений. Gilovich, T. & Kumar, A. (2015). We’ll always have Paris: The hedonic payoff from experiential and material investments. In: M.P. Zanna & J.M. Olson (eds.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 51, pp. 147–187). Orlando, FL: Academic Press. Van Boven, L. & Gilovich, T. (2003). To do or to have: That is the question. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 1193–1202.

19. Различная адаптация в случае приобретения материальных благ либо впечатлений. Carter, T.J. & Gilovich, T. (2010). The relative relativity of experiential and material purchases. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*, 146–159. Mitchell, T. R., Thompson, L., Peterson, E. & Cronk, R. (1997). Temporal adjustments in the evaluation of events: The “rosy view.” *Journal of Experimental Social Psychology, 33*, 421–488. Nicolao, L. Irwin, J.R. & Goodman, J.K. (2009). Happiness for sale: Do experiential purchases make consumers happier than material purchases? *Journal of Consumer Research, 36 (2)*, 188–198. Sutton, R.I. (1992). Feelings about a Disneyland visit: Photographs and reconstruction of bygone emotions. *Journal of Management Inquiry, 1*, 278–287.

20. Рассмотрение одного и того же приобретения как материального блага либо источника впечатлений. Carter & Gilovich. (2010). Rosenzweig, E. & Gilovich, T. (2012). Buyer’s remorse or missed opportunity? Differential regrets for material and experiential purchases. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*, 215–223.

21. Социальное сравнение в случае приобретения материальных благ либо впечатлений. Carter & Gilovich (2010).

22. Гедонистическая беговая дорожка. Brickman, P. & Campbell, D. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In: M.H. Appley (ed.), *Adaptation-level Theory: A Symposium* (pp. 287–302). New York: Academic Press.

23. Не меняющийся во времени уровень счастья. Easterlin, R.A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. In: P.A. David & M.W. Reder (eds.), *Nations and households in economic growth: Essays in honor of Moses Abramovitz* (pp. 89–125). New York: Academic Press. Easterlin, R.A., McVey, L.A., Switek, M., Sawangfa, O. & Zweig, J.S. (2010). The happiness – income paradox revisited. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 107 (52)*, 22463–22468.

24. Истории. Kumar, A. & Gilovich, T. (в печати). Some “thing” to talk about? Differential story utility from experiential and material purchases. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Van Boven, L., Campbell, M.C. & Gilovich, T. (2010). The social costs of materialism: On people’s assessments of materialistic and experiential consumers. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*, 551–563.

25. Связь нашего «я» с материальными вещами и впечатлениями. Carter, T. & Gilovich, T. (2012). I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*, 1304–1317.

26. Сожаление. Gilovich, T. & Medvec, V. H. (1995). The experience of regret: What, when, and why. *Psychological Review, 102*, 379–395. Gilovich, T., Medvec, V.H. & Kahneman, D. (1998). Varieties of regret: A debate and partial resolution. *Psychological Review, 105*, 602–605. Gilovich, T., Wang, R.F., Regan, D. & Nishina, S. (2003). Regrets of action and inaction across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*, 61–71.

27. Генри Джеймс о сожалении. Henry James. (n.d.) Brainy Quote.com Retrieved June 21,

2015, from Brainy Quote.com website: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/h/henryjames109178.html. *Letter to Hugh Walpole, 21 Aug. 1913*. Edel, L. (ed.) (1987) Henry James: Selected Letters. Cambridge, Mass, and London: The Belknap Press of Harvard University Press.

28. Цитата из Ликкена. Lykken, D.T. The heritability of happiness. Harvard Mental Health Letter. (no date). Download able from www.psych.umn.edu/psylabs/happiness/hapindex.htm.

29. Потоковое состояние. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper.

30. Корреляция между телесмотрением и психологическим благополучием. Frey, B.S., Benesch, C. & Stutzer, A. (2007). Does watching TV make us happy? *Journal of Economic Psychology, 28,* 283–313.

31. Самооценка и занятия спортом. Jackson, S.A. & Marsh, H.W. (1986). Athletic or antisocial? The female sport experience. *Journal of Sport Psychology, 8,* 198–211. Waldron, J.J. (2009). Development of life skills and involvement in the Girls on Track program. *Women Sport and Physical Activity Journal, 18,* 60–74. Yìgìter, K. (2013). Improving the university students' locus of control and self-esteem by participating in team sports program. *European Journal of Scientific Research, 107,* 64–70.

32. Цитата из Эдельмана. Edelman, S. (2013). *The happiness of pursuit*. New York: Basic Books.

33. То, что добыто, исполнено. Троил и Крессида. Акт I, сцена 2.

34. Культурные различия. Tsai, J.L. (2007). Ideal affect: Cultural causes and behavioral consequences. *Perspectives on Psychological Science, 2*, 242–259. Tsai, J.L., Knutson, B. & Fung, H.H. (2006). Cultural variation in affect valuation. *Journal of Personality and Social Psychology, 90,* 288–307.

35. Возраст и счастье. Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. In: D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 353–373). New York Russell Sage Foundation. Clark, A.E. & Oswald, A.J. (2006). *The curved relationship between subjective well-being and age* (Paris: PSE Working Paper 2006-29). Easterlin, R.A. (2006). Life cycle happiness and its sources: Intersections of psychology, economics and demography. *Journal of Economic Psychology, 27,* 463–482.

36. Разные типы счастья у молодых и пожилых. Mogilner, C., Kamvar, S.D. & Aaker, J. (2011). The shifting meaning of happiness. *Social Psychological and Personality Science, 2,* 395–402.

37. Расходование денег на других людей. Dunn, E.W., Aknin, L.B. & Norton, M.I. (2009). Spending money on others promotes happiness. *Science, 319,* 1687–1688. Aknin, L.B., Barrington-Leigh, C.P., Dunn, E.W., Helliwell, J.F., Burns, J., Biswas-Diener, R. & Norton, M.I. (2013). Prosocial spending and well-being: Cross-cultural evidence for a psychological universal. *Journal of Personality and Social Psychology, 104,* 635–652.

38. Джон Вуден об альтруистических поступках. Tentmaker: John Wooden quotes. http://www.tentmaker.org/Quotes/john_r_wooden_quotes.html.

39. Предпочтительное распределение богатства в США. Norton, M.I. & Ariely, D. (2011). Building a better America – one wealth quintile at a time. *Perspectives on Psychological Science, 6,* 9–12.

40. Эффект неравенства доходов по разным графствам. Frank, R.H., Levine, A.S. & Dijk, O. (2014). Expenditure cascades. *Review of Behavioral Economics, 1,* 55–73.

41. Дорога на работу-и-обратно и счастье. St-Louis, E., Manaugh, K., van Lierop, D. & El-Geneidy, A. (2013). The happy commuter: A Comparison of commuter satisfaction across modes. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behavior, 26,* 160–170.

42. Неравенство доходов и убийства. Daly, M., Wilson, M. & Vasdev, S. (2001). Income inequality and homicide rates in Canada and the United State. *Canadian Journal of Criminology, 43*, 219–236.

43. Экономическая политика, адаптированная к современной глобальной экономике.

Frank, R.H. (1999). *Luxury fever*. New York: Free Press. Frank, R.H. & Cook, P.J. (1995). *The winner-take-all society: Why the few at the top get so much more than the rest of us*. New York: The Free Press.

7. Почему мы не можем «просто ладить друг с другом»

1. Эффективное соглашение и обмен уступками. Homans, G. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge and Kegan Paul. Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2d ed.). Boston: HoughtonMifflin.

2. Барьеры для достижения соглашений. Mnookin, R. & Ross, L. (1995). Strategic, psychological, and institutional barriers: An introduction. In: K. Arrow, R. Mnookin, L. Ross, A. Tversky, & R. Wilson (eds.), *Barriers to conflict resolution*. New York: Norton.

3. Jones, E.E. & Nisbett, R.E. (1972) The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of the behavior. In: E.E. Jones, D.E. Kanouse, H.H. Kelley, R.E. Nisbett, S. Valins & B. Weiner (eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 79–94). Morristown, NJ: General Learning Press.

4. Цитата из Садата. Цит. по: Sanders, H.S. (1999). *A public peace process: Sustained dialogue to transform racial and ethnic conflicts*. New York: St. Martin’s Press.

5. Стэнфордский центр по проблемам международных конфликтов и переговоров. Arrow, K., Mnookin, R., Ross, L., Tversky, A. &. Wilson, R. (1995), *Barriers to conflict resolution*. New York: Norton.

6. Цит. по: Моатаз Абдель-Фаттах. (2012, December 23). As charters nears passage, Egypt’s factions face new fights. New York Times, http://www.nytimes.com/2012/12/23/world/middleeast/egyptian-vote-on-constitution-setsup-new-stage-of-factions-struggle.html.

7. Стэнфордское исследование кампании по отказу от ценных бумаг фирм, сотрудничающих с ЮАР. Ross, L. (1995). The reactive devaluation barrier to dispute resolution. In: K. Arrow, R. Mnookin, L. Ross, A. Tversky & R. Wilson (eds.), *Barriers to conflict resolution*. New York: Norton.

8. Израильско-палестинское исследование. Maoz, I., Ward. A., Katz, M. & Ross, L. (2002). Reactive devaluation of an “Israeli” vs. a “Palestinian” peace proposal. *Journal of Conflict Resolution, 46*, 515–546.

9. Реакция на потенциальные потери и приобретения. Tversky, A. & Kahneman, D. (1995). Conflict resolution: A cognitive perspective. In: K. Arrow, R. Mnookin, L. Ross, A. Tversky & R. Wilson (eds.), *Barriers to conflict resolution* (pp. 44–61). New York: Norton.

10. Признание приоритетов другой стороны. Ward, A., Disston, L.G., Brenner, L. & Ross, L. (2008, July). Acknowledging the other side in negotiation. *Negotiation Journal, 24,* 269–285.

11. Процедурная справедливость. Lind, E. A. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Springer; Lind, E.A, Kanfer, R. & Earley, P.C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 952–959.

12. Знание о том, что согласие неминуемо будет достигнуто. Liberman, V., Andersen, N. & Ross, L. (2010). Achieving difficult agreements: Effects of positive versus neutral expectations on negotiation processes and outcomes. *Journal of Experimental and Social Psychology, 46*, 494–504.

13. Более подробное обсуждение уроков реального опыта. Ross, L. (2012). Perspectives on disagreement and dispute resolution: Lessons from the lab and the real world. In: E. Shafir (ed.), *The behavioral foundations of public policy*. Princeton, NJ: Princeton University and Russell Sage Foundation Press.

14. Мандела и обещание общего будущего для всех. Mandela, N. (1995). *Long walk to freedom*. Boston, MA: Little, Brown & Company. Sampson, A. (1999). *Mandela: The authorized biography*. London: Harper Collins.

15. Обсуждение замораживания и размораживания диалога для достижения социальных перемен. Lewin, K. (1947). Group decisions and social change. In: T.M. Newcomb & E.L. Hartley (eds.), *Readings in social psychology*. NewYork: Holt.

8. Тяжелая проблема для Америки

1. Леметр. Наш рассказ о Кристофе Леметре, включая цитаты, основан на статье: Demirel, E. (2012, August 9). Lemaitre: Why it matters the fastest white man on earth is, well, white. *Bleacher Report*.

2. Расовые отличия в спортивных результатах. Johnson, B. (2000). *Why black athletes dominate sports and why we're afraid to talk about it*. New York: Perseus.

3. Тренер по бегу Бэйлорского университета (Клайд Харт). (2004, December 6). *Sports Illustrated*.

4. Баскетбольное исследование. Stone, J., Peny, Z.W. & Darley, J.M. (1997). "White men can't jump": Evidence for the perceptual confirmation of racial stereotypes following a basketball game. *Basic and Applied Social Psychology, 79,* 291–306.

5. Исследование гольфа. Stone, J., Lynch, C.I., Sjomeling, M. & Darley, J.M. (1999). Stereotype threat effects on black and white athletic performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 77 (6),* 1213–1227.

6. Самосбывающиеся пророчества. Merton, R.K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review, 8,* 193–210.

7. Самосбывающиеся пророчества в школе. Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1966). Teachers' expectancies: Determinants of pupils' IQ gains. *Psychological Reports, 19,* 115–118. Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectations and student intellectual development*. New York: Holt.

8. Воспроизводимость результатов Розенталя и Джейкобсон. Harris, M.J. & Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analyses. *Psychological Bulletin, 97,* 363–386. Jussim, L., Robustelli, S. & Cain, T. (2009). Teacher expectations and self-fulfilling prophecies. In: A. Wigfield & K. Wentzel (eds.), *Handbook of motivation at school* (pp. 349–380). Mahwah, NJ: Erlbaum. Rosenthal, R. (1987). "Pygmalion" effects: Existence, magnitude, and social importance. *Educational Researcher, 16 (9),* 37–41. Snow, R.E. (1995). Pygmalion and intelligence? *Current Directions in Psychological Science, 4,* 169–171.

9. Эффект обучения школьников тому, что успех – это результат старательности и упорства. Dweck, C.S. & Repucci, N.D. (1973). Learned helplessness and reinforcement responsibility in children. *Journal of Personality and Social Psychology, 25,* 109–116.

10. Ментальные установки. Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Ballantine Books.

11. Исследования, посвященные ментальным установкам. Blackwell, L., Trzesniewski, K. & Dweck, C.S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and intervention. *Child Development, 78,* 246–263.

12. Эксперимент с участием 13 средних школ. Paunesku, D., Walton, G.M., Smith, E.N., Romero, C.L., Yeager, D.S. & Dweck, C.S. (in press). Mindset interventions are a scalable treatment for academic underachievement, *Psychological Science*.

13. Угроза подтверждения стереотипа. Steele, C.M. (1995). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist, 52,* 613–629.

14. Самовоспрепятствование. Jones, E.E. & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4,* 200–206. Deppe, R.K. & Harackiewicz, J.M. (1996). Self-handicapping and intrinsic motivation: Buffering intrinsic motivation from the threat of failure. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 868–876.

15. Угроза подтверждения стереотипа среди афроамериканских учащихся. Steele, C.M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans.

Journal of Personality and Social Psychology, 69, 797–811.

16. Дополнительные факты об угрозе подтверждения стереотипа. Steele, C.M., Spencer, S.J. & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. In: M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 379–440). San Diego, CA: Academic Press. Schmader, T., Johns, M. & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological Review, 115,* 336–356.

17. Угроза подтверждения стереотипа для женщин при выполнении математических заданий. Spencer, S.J., Steele, C.M. & Quinn, D.M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 35,* 4–28. Maass, A., D'Ettole, C. & Cadinu, M. (2008). Checkmate? The role of gender stereotypes in the ultimate intellectual sport. *European Journal of Social Psychology, 38,* 231–245. Inzlicht, M. & Ben-Zeev, T. (2000). A threatening intellectual environment: Why females are susceptible to experiencing problem-solving deficits in the presence of males. *Psychological Science, 11,* 365–371.

18. Цели и ориентиры школ KIPP. Отчет о показателях окончания колледжа. *PP Public Charter Schools, Knowledge Is Power Program. KIPP: Knowledge is Power Program*. Retrieved from http://www.kipp.org/results/college-completion-report.

19. Подтверждение собственной ценности. Cohen, G.L. & Sherman, D.K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological interventions. *Annual Review of Psychology, 65,* 331–371.

20. Новаторское исследование подтверждения собственной ценности, проведенное Коэном и его коллегами. Cohen, G.L., Garcia, J., Apfel, N. & Master, A. (2006). Reducing the racial achievement gap: A social-psychological intervention. *Science, 313,* 1307–1310.

21. Теоретическое обоснование техники «подтверждение собственной ценности». Cohen, G.L. & Sherman, D.K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological interventions. *Annual Review of Psychology, 65,* 331–371.

22. Впечатляющие результаты применения техники «подтверждение собственной ценности». Cohen, G. L., Garcia, J., Purdie-Vaugns, V., Apfel, N. & Brzustoski, P. (2009). Recursive processes in self-affirmation: Intervening to close the minority achievement gap. *Science, 324,* 400–403.

23. Дилемма наставника. Yeager, D. S., Purdie-Vaughns, V., Garcia, J., Apfel, N., Brzustoski, P., Master, A. & Cohen, G. L. (2014). Breaking the cycle of mistrust: Wise interventions to provide critical feedback across the racial divide. *Journal of Experimental Psychology: General, 143,* 804–824. См. предшествующее исследование влияния мудрой обратной связи на принадлежащих к меньшинствам студентов Стэнфордского университета. Cohen, G. L., Steele, C. M. & Ross, L. (1999). The mentor's dilemma: Providing critical feedback across the racial divide. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25,* 1302–1318.

24. Цитата из Мишель Обамы. Michelle Obama. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved April 14, 2015, from BrainyQuote.com Web site: http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/michelleob452284.html.

25. Цитата из Сотомайор. Warner. J. The outsiders are in. *New York Times*, May 28, 2009. http://opinionator.blogs.nytimes.com/2009/05/28/sotomayor /?_r=0.

26. Замаскированное вмешательство. Yeager, D.S. & Walton, G.M. (2011). Social-psychological interventions in education: They're not magic. *Review of Educational Research, 81*, 267–301.

27. Многочисленные доказательства улучшения в результате «мудрого вмешательства». Cohen, G.L. & Sherman, D.K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology, 65,* 333–371. Garcia J. & Cohen G.L. (2012). A social psychological approach to educational intervention. In: E. Shafir (ed.). *Behavioral foundations of policy* (pp. 329–350). Princeton, NJ: Princeton University Press.

28. Экспериментальное вмешательство в случае афроамериканских

студентов-первокурсников. Walton, G.M. & Cohen, G.L. (2007). A question of belonging: Race, social fit, and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 92,* 82–96.

29. Меры, направленные на предотвращение отсева студенток, поступивших на естественно-научные, инженерные или математические специальности. Walton, G. M., Logel, C., Peach, J. M., Spencer, S. J. & Zanna, M. P. (in press). Two brief interventions to mitigate a “chilly climate” transform women’s experience, relationships, and achievement in engineering. *Journal of Educational Psychology*.

30. Более подробное обсуждение такого рода самоподдерживающихся процессов см.: Yeager, D. S. & Walton, G. M. (2011). Social-psychological interventions in education: They’re not magic. *Review of Educational Research, 81,* 267–301.

31. Сравнение с изменением формы крыла самолета. Yeager & Walton. (2011).

9. Еще более тяжелая проблема для всего мира и Эпилог

1. Повторное использование постояльцами гостиничных полотенец. Goldstein, N.J., Cialdini, R.B. & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research, 35,* 472–482.

2. Принцип «социального доказательства» и потребление электроэнергии. Cialdini, R. & Schultz, W. (2004). *Understanding and motivating energy conservation via social norms*. Project report prepared for the William and Flora Hewlett Foundation.

3. Информация о ваших показателях по сравнению с соседями. Schultz, P.W., Nolan, J., Cialdini, R., Goldstein, N. & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science, 18,* 429–434.

4. Цитата из Грина. Greene, J. (2013). *Moral tribes: Emotion, reason, and the gap between us and them*. New York: Penguin.

5. Доказательства глобального потепления. United Nations World Meteorological Organization. (2013). The global climate 2001–2010: A decade of extremes. WMO-No. 1119 Retrieved from http://www.wmo.int/pages/index_en.html. Morales, A. (2013, July 13). UN charts “unprecedented” global warming since 2000. *Bloomberg News*. Retrieved from http://www.bloomberg.com/news/2013-07-03/un-charts-unprecedented-global-warming-since-2000.html.

6. Попытки внести путаницу в обсуждение глобального потепления. Brulle, R.J. (2013). Institutionalizing inaction: Foundation funding and the creation of U.S. climate change counter-movement organizations. Under review for publication in *Climatic Change*.

7. Вера в глобальное потепление. Опрос, проведенный Исследовательским центром Пью в октябре 2012 года. Цит. по: Brulle (2013).

8. Дилемма общинного выгона. Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books. Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science, 162,* 1243–1248.

9. Изменения в уровне воспроизводства населения. Frejka, T. & Sobotka, T. (2008). Fertility in Europe: Diverse, delayed and below replacement. *Demographic Research, 19,* 15–46; Jones, G. (2007). Delayed marriage and very low fertility in Pacific Asia. *Population and Development Review, 33,* 453–478; La Ferrara, E., Chong, A. & Duryea, S. (2008). Soap operas and fertility: Evidence from Brazil. Working paper // *Inter-American Development Bank,* Research Department, No. 633, Inter-American Development Bank, Research Dep., Washington, DC; Office of the Registrar General and Census Commissioner. (2011). Census 2011 (India), Ministry of Home Affairs India; Rele, J.R. (1987). Fertility levels and trends in India. *Population and Development Review, 19,* 513–530.

10. Переломные моменты. Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. NewYork: Little, Brown. (Рус. пер.: Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам / Пер. с англ. В. Логвиновой. М.: Альпина Паблишер, 2016.)

11. Наш рассказ о действиях Манделы в отношении «Спрингбокс» во многом

основывается на книге: Carlin, J. (2008). *Playing the enemy: Nelson Mandela and the game that made a nation*. New York: Penguin.